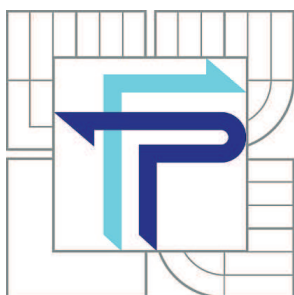


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR: ZALOŽENÍ FITNESS CENTRA M-GYM, S.R.O.

BUSINESS PLAN PROPOSAL FOR FITNESS CENTRE M-GYM, LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHAL KAŠPAR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kašpar Michal, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr: Založení fitness centra M-Gym, s.r.o.

v anglickém jazyce:

Business Plan Proposal for Fitness Centre M-Gym, Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BLACKWELL, E. How to prepare a business plan. 5th ed. London: Kogan Page. 2008. ISBN 978-0-7494-4981-0.

FOTR, J. SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

SRPOVÁ, J. REHOŘ, V. a kol. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing. 2010. 412 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VYSEKALOVÁ, J. Marketing. Praha: Fortuna. 2006. 247 s. ISBN 80-7168-979-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2012

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá zhotovením návrhu podnikateľského zámeru. Prostredníctvom realizovaných analýz (SLEPT, SWOT a Porterov model) a dotazníkovým šetrením boli identifikované predpoklady pre úspešné založenie a následnú prevádzku fitness centra M-Gym, s.r.o. v Brne. Zahŕňa voľbu vhodných nástrojov a stratégií, ktoré umožnia firme uspieť na trhu a stať sa konkurencie schopnou.

Abstract

The master thesis focuses on the creation of the business plan proposal. Via implemented analysis (SLEPT, SWOT and Porter's model) and questionnaire research were identified conditions for successful establishment and running of fitness centre M-Gym, s.r.o. in Brno. It involves the choice of tools and strategies, which allows the company to succeed on the market and become competitive.

Kľúčové slová

Fitness centrum, podnikateľský zámer, marketing, bod zvratu, finančná analýza.

Key words

Fitness centre, business plan, marketing, break even point, financial analysis.

Bibliografická citácia práce

KAŠPAR, M. *Podnikatelský záměr: Založení fitness centra M-Gym, s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 105 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

Pod'akovanie

Rád by som touto cestou poďakoval vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Zdeňke Konečné, Ph. D. za odborné vedenie a tvorivé pripomienky, ktorými prispela k vypracovaniu mojej práce. Za rady a pripomienky tiež ďakujem pánovi Ing. Imrichovi Činčurovi.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 PROBLÉM, CIELE PRÁCE A POUŽITÉ METÓDY	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	14
2.1 Podnikateľský plán	14
2.2 Obsah podnikateľského plánu.....	14
2.2.1 Zhrnutie projektu	14
2.2.2 Charakteristika firmy a jej cieľov	14
2.2.3 Opis výrobku alebo služieb.....	15
2.2.4 Trh a konkurencia	15
2.2.5 Marketing.....	16
2.2.6 Výrobný proces.....	16
2.2.7 Organizačný plán	16
2.2.8 Dlhodobý výhľad	17
2.2.9 Finančné plány	17
2.2.10 Použitie fondov	17
2.2.11 Doklady.....	17
2.3 Základná charakteristika s.r.o.	18
2.4 Postup založenia s.r.o.....	21
2.4.1 Štúdium právnych predpisov	21
2.4.2 Spísanie spoločenskej zmluvy	21
2.4.3 Zloženie základného kapitálu	21
2.4.4 Obstaranie dokumentov	22
2.4.5 Ohlásenie živnosti.....	22
2.4.6 Podanie návrhu na zápis do obchodného registra.....	22
2.4.7 Uvoľnenie účtu v banke.....	22
2.4.8 Registrácia na Finančnom úrade.....	22
2.4.9 Výpis z živnostenského registra	23
2.5 Marketingová stratégia	23
2.5.1 Marketingový mix.....	23
2.5.2 Tržná segmentácia	26

2.5.3	Marketing služieb	27
2.5.4	Spokojnosť zákazníkov.....	27
2.5.5	Marketingový výskum	27
2.6	Stratégia pre firemný web.....	28
2.6.1	Určenie cieľových skupín	29
2.6.2	Zákazníci.....	29
2.6.3	Ďalšie základné cieľové skupiny	29
2.7	Analýzy obecného prostredia.....	30
2.7.1	SLEPT analýza	30
2.7.2	SWOT analýza.....	33
2.7.3	Porterov model.....	34
2.8	Analýza rizík.....	36
2.8.1	Riziko.....	36
2.8.2	Analýza rizík.....	37
2.8.3	Druhy rizík.....	38
2.9	Analýza rentability.....	38
2.9.1	Rentabilita celkového kapitálu.....	39
2.9.2	Rentabilita vlastného kapitálu.....	39
2.10	Bod zvratu.....	40
3	NÁVRH PODNIKATEĽSKÉHO ZÁMERU	42
3.1	Charakteristika firmy	42
3.2	Ciele firmy	44
3.3	Opis výrobku a služieb	45
3.4	Trh a konkurencia	45
3.5	Marketing.....	46
3.5.1	Marketingový výskum	46
3.5.2	Marketingový mix.....	48
3.6	Analýza obecného prostredia.....	54
3.6.1	SLEPT analýza	54
3.6.2	SWOT analýza.....	56
3.6.3	Porterova analýza.....	58

3.7	Organizačná štruktúra	63
3.8	Dlhodobý výhľad	65
3.9	Finančný plán.....	65
3.9.1	Súvaha.....	66
3.9.2	Výsledovka	68
3.9.3	Výkaz o peňažných tokoch	73
3.9.4	Rôzne scenáre – optimistický a pesimistický	74
3.10	Finančná analýza.....	80
3.11	Bod zvratu.....	81
3.12	Analýza rizík.....	83
3.12.1	Riziko politické.....	83
3.12.2	Riziko ekonomické	83
3.12.3	Riziko právne	83
3.13	Harmonogram prác	84
	ZÁVER	85
	POUŽITÉ ZDROJE	87
	ZOZNAM TABULIEK	90
	ZOZNAM OBRÁZKOV	92
	ZOZNAM GRAFOV	93
	ZOZNAM PRÍLOH.....	94

ÚVOD

Fitness centrá sa v ostatných rokoch tešia veľkej popularite. Pre mnohých ľudí to nie je len športová, ale aj spoločenská udalosť. Pritom dôvodov k návšteve je mnoho. Od pocitu eufórie po kvalitnom tréningu cez zvýšenie si sebavedomia alebo dokonca nadviazanie nových kontaktov. Ja sám patrím medzi fanúšikov tejto športovej aktivity, čo ma priviedlo k myšlienke vypracovania podnikateľského zámeru práve na túto tému.

Zostavenie podnikateľského plánu je pri zakladaní podniku jedna z kľúčových činností. Každý podnikateľ má určité predstavy o svojom budúcom podnikaní a vhodný podnikateľský plán mu ich pomôže uskutočniť. Najväčší význam má hlavne pre začínajúcich podnikateľov, prípadne pri zakladaní nového podniku. Vhodne vypracovaný podnikateľský plán pomáha podnikateľovi ujasniť si ciele vlastného podnikania, stratégie, ktoré použije, vymedzí trh, na ktorom plánuje pôsobiť a s tým aj cieľových zákazníkov, ktorých chce osloviť. Pri vypracovaní komplexného podnikateľského zámeru je rovnako nevyhnutné aj identifikovať konkurenciu, formulovať predstavy jednotlivých krokov budovania podniku a spôsobu financovania podnikateľských aktivít ako aj príprava finančných plánov na niekoľko rokov dopredu. Na základe takéhoto spracovania plánu dokáže podnikateľ zhodnotiť efektívnosť plánovaného podnikania.

Diplomová práca sa zaoberá založením fitness centra M-Gym, s.r.o. v druhom najväčšom meste Českej republiky, v Brne. Priestory posilňovne sa nachádzajú v areáli vysokoškolských internátov VUT na Purkyňovej ulici, kde je možné lepšie osloviť hlavného zákazníka, študenta. Tento podnikateľský plán sa venuje komplexným riešeniam zavedenia nového fitness centra na trh. Práca zahrnuje všetky dôležité informácie, ktoré sú pri tvorbe takéhoto plánu nevyhnutné. Po teoretickom úvode do problematiky sa práca zameriava na jej aplikáciu v praxi. Od základnej charakteristiky firmy, výbere vhodných priestorov a dodávateľov, cez marketingové analýzy a stratégie až po samotné finančné plány vypracované v troch možných scenároch na päť rokov dopredu. Pri plánovaní niektorých marketingových stratégií som vychádzal aj

z vlastných skúseností. Už niekoľko rokov aktívne navštevujem rôzne fitness centrá a z pohľadu zákazníka viem definovať a porovnať hlavné chyby, ktoré robia niektorí majitelia. Myslím si, že aj tieto skúsenosti môžu prispieť ku kvalite podnikateľského plánu vypracovaného v tejto diplomovej práci a pomôcť pri jeho realizácii v praxi.

1 PROBLÉM, CIELE PRÁCE A POUŽITÉ METÓDY

Na území České republiky sa nachádza 225 fitness centier s kvalitnými službami. Okrem toho existujú aj rôzni substituenti k tejto športovej aktivite ako domáce posilňovne, spinningové centrá alebo zumba, ktorí sú takisto často vyhľadávaní. K úspechu na trhu v tejto oblasti je preto nevyhnutný kvalitne spracovaný podnikateľský plán.

Cieľom tejto diplomovej práce je vypracovať komplexný podnikateľský zámer fitness centra M-Gym, s.r.o., ktorý by posilňovni zabezpečil dlhodobé prežitie na trhu. K tomu je nevyhnutné definovať správnu cieľovú skupinu zákazníkov, analyzovať konkurenciu, zvoliť správnu marketingovú stratégiu a to všetko v rámci prijateľnej finančnej náročnosti projektu.

Jednotlivé ciele by mali poskytnúť odpovede na nasledujúce otázky:

- Je možné uspieť v Brne s novým fitness centrom napriek presýtenosti trhu?
- Kto sú naši kľúčoví zákazníci?
- Aké služby zaradiť do ponuky?
- Aké ceny použiť, aby sme oslovili našu cieľovú skupinu?
- Ako urobiť náš projekt uskutočniteľný po finančnej stránke?

V diplomovej práci boli použité rôzne metódy v podobe analýz. Z marketingových analýz sa jednalo o analýzu vonkajšieho prostredia (SLEPT), analýza oborového prostredia (Porterova analýza) a analýza SWOT, zohľadňujúca silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Ďalej boli použité údaje získané z Českého štatistického úradu a analýza primárnych dát z dotazníkového šetrenia. V časti finančných plánov boli využité analýzy rentability pre výpočet rentability celkových aktív a vlastného kapitálu a výpočet bodu zvratu, ktorý poskytol informáciu, za akú dlhú dobu dôjde k splateniu počiatočných investícií do podnikania.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

2.1 Podnikateľský plán

„Začať podnikať je ako ísť hľadať poklad do tropického pralesa. Môže to priniesť odmeny v podobe materiálneho bohatstva a osobného uspokojenia, na druhej strane tam na nás číhajú nebezpečenstvá a môžeme ľahko zísť z cesty.“ (Blackwell, 2008, s.1)

Pre podnikateľský plán neexistuje jednotný vzor, jednotlivé plány závisia od charakteru podniku. Správny podnikateľský plán by však mal nútiť podnikateľa premyslieť si dôležitý aspekt podnikania a logicky posúdiť všetky otázky spojené so založením podniku, poskytnúť potencionálnemu investorovi informácie, na základe ktorých sa môže rozhodnúť o financovaní alebo o spoluúčasti na projekte a byť použiteľný ako sprievodca podnikateľa pri rozbehu podniku.

2.2 Obsah podnikateľského plánu

2.2.1 Zhrnutie projektu

Jedná sa o najdôležitejšiu časť plánu. Po jeho prečítaní musí byť jasné, o aké výrobky a trhy pôjde, aké kompetencie majú kľúčové osobnosti v podniku, koľko nás to bude stáť a čo nám toto podnikanie prinesie.

V zhrnutí projektu treba stručne predstaviť celý podnikateľský plán. Zosumarizovať hlavné body plánu a jeho ciele. Táto časť ďalej zahŕňa charakteristiku produktu resp. služby, popis trhov, distribučných kanálov, strategické zameranie firmy na najbližších 3-5 rokov, zhodnotenie manažérskych skúseností a kvality kľúčových zamestnancov firmy a finančné aspekty. Tento súhrn by však mal byť spracovaný až v samotnom závere podnikateľského plánu.

2.2.2 Charakteristika firmy a jej cieľov

V tejto časti je predstavená firma a jej ciele. Opis sa zameriava na minulosť podniku (pri existujúcom podniku) a jeho súčasný stav.

Táto časť by mala zahrňovať (Štruktúra a obsah, 2010, [online]):

- „históriu firmy, ktorá zachycuje jej činnosť od založenia,
- výsledky podnikateľskej činnosti,
- vývoj firmy, účel a právnu formu,
- aký je pôvod kapitálu potrebného na rozbeh podnikania,
- kto sú vlastníci firmy a vedúci pracovníci, ich schopnosti a praktické skúsenosti,
- súčasný stav firmy (počet pracovníkov, obrat, zisk a iné),
- sledované ciele, ktoré zahŕňujú strategické i špecifické ciele (tie by mali byť reálne, ale zároveň motivujúce).“

2.2.3 Opis výrobku alebo služieb

V tejto časti sa rozoberajú dôležité charakteristiky produktov, ktoré sú náplňou projektu. V opise je nevyhnutné sa zmieniť o dôležitých funkciách produktu, ale nemusíme sa zaoberať technickými podrobnosťami. Údaje v opise by mali byť reálne a dokazovať ich pomocou čísel, prečo je výrobok najlepší, v čom je porovnateľný a v čom lepší ako konkurenčné výrobky (služby).

Táto časť by mala mať nasledujúce informácie (Štruktúra a obsah, 2010, [online]):

- „stručný popis výrobku,
- dobu životnosti výrobku,
- kto bude užívateľom tohto produktu a aké výhody mu budú z toho plynúť,
- jedinečné rysy a prednosti v porovnaní s konkurenciou,
- akékoľvek nezávislé ocenenie (s podrobnosťami uvedenými v prílohe),
- spôsob ochrany v podobe patentov.“

2.2.4 Trh a konkurencia

Hlavným bodom v tejto časti je nájdenie a využitie dostatočného trhu, ktorý najlepšie zodpovedá našim záujmom a možnostiam nášho podnikania, inými slovami, previesť

marketingový výskum trhu. Definujeme svojich zákazníkov, uvedieme dôvody potencionálneho dopytu po našom produkte a tiež možnosti jeho rastu.

2.2.5 Marketing

V tejto časti sa zameriame na taktiku, ktorou sa chceme dostať k nášmu zákazníkovi, aby náš výrobok alebo služby kupoval. V tejto časti treba zodpovedať na nasledujúce otázky:

- ako definujete svojich zákazníkov,
- ako sa chcete dostať do ich povedomia,
- aké formy distribúcie zvolíte,
- akým spôsobom budete predávať,
- ako budete motivovať zodpovedného pracovníka na čo najväčšom predaji,
- ako uvediete svoj výrobok alebo službu na trh.

2.2.6 Výrobný proces

V časti o výrobnom procese popíšeme spôsob výroby produktu alebo poskytovania služieb. Zahrňuje to opis výrobného cyklu od vstupu surovín do výroby, cez výrobu samotnú až po distribúciu výrobku k zákazníkovi. V popise by mal byť dostatok dôležitých materiálov pre výrobu, dodávateľia, s ktorými budeme spolupracovať a akým spôsobom budeme zabezpečovať dodávky v budúcnosti.

2.2.7 Organizačný plán

Popisuje organizačnú a riadiacu štruktúru firmy s jasným vymedzením právomocí vrátane riadenia a kontroly finančných záležitostí podniku. Ďalej obsahuje charakteristiku kľúčových vedúcich pracovníkov, politiku odmeňovania, vymedzenie dlhodobých zámerov a cieľov kľúčových manažérov, stanovenie kľúčových riadiacich pozícií, základný prístup k riadeniu firmy a informačný systém pre riadenie a jeho budúci vývoj.

2.2.8 Dlhodobý výhľad

V tejto časti sa môžeme rozpisat' o budúcom vývoji firmy, nových produktoch alebo nových trhoch, na ktoré by sme v budúcnosti radi prenikli.

2.2.9 Finančné plány

Čo sa týka finančných plánov, mali by sme odhadnúť budúcnosť firmy prostredníctvom finančných projekcií na základe odborných odhadov. Finančné plány je potrebné spracovávať vo forme výkazov. Mali by sme sem zahrnúť plán nákladov a výnosov, súvahu a prehľad príjmov a výdavkov. Tieto finančné výkazy spracujeme za obdobie, počas ktorého dôjde k splateniu úveru.

2.2.10 Použitie fondov

Naším potenciálnym investorom by sme mali vysvetliť, prečo ich peniaze potrebujeme a ako budú minuté. Je treba spísať zoznam položiek, či peniaze vložíme napríklad do patentov, pozemkov, budov, vybavenia alebo rezerv na krytie nepredvídateľných udalostí.

2.2.11 Doklady

Podnikateľský plán musí obsahovať doklady, ktoré podporia to, čo ste doteraz uviedli.

Ide hlavne o (Štruktúra a obsah, 2010, [online]):

- „presný súhrn prieskumov trhu (vlastných alebo spracovaných odbornými organizáciami)
- prípadné fotokópie článkov v miestnych novinách, ktoré popisujú potrebu výrobku alebo služby, ktorý Vy navrhujete
- fotografiu Vášho výrobku alebo výrobkov
- kópie Vašich prospektov alebo materiálov
- výsledky akýchkoľvek testov Vášho výrobku, hlavne keď boli urobené nezávislou organizáciou
- údaje o predbežných alebo uzatvorených hospodárskych zmluvách, ktoré sa dotýkajú dodávok a dodávateľov

- odberateľské zmluvy na výrobky resp. služby, (aj rámcové, ak je to možné)
- nájomné zmluvy
- cenové ponuky
- dražobné zápisy
- projekty
- registráciu podnikateľskej činnosti (výpis z obch. registra, živnostenský list, koncesnú listinu)
- súvahu a výkaz ziskov a strát za minulé obdobia, daňové priznania“.

Nejedná sa o záväznú štruktúru dokladov, každý podnikateľský plán a jeho štruktúra závisí od charakteru podniku.

2.3 Základná charakteristika s.r.o.

„Spoločnosť s ručením obmedzeným je spoločnosť, ktorej základný kapitál je tvorený vkladmi spoločníkov a títo spoločníci ručia za záväzky spoločnosti, dokiaľ nebolo zapísané splatenie vkladov do obchodného registra.“(Němeček, 2007, s.68)

Spoločnosť s ručením obmedzeným môže založiť jedna osoba, maximálny počet spoločníkov je päťdesiat. Aby mohol byť podaný návrh na zápis spoločnosti do obchodného registra, musí byť splatené celé emisné ážio a z každého vkladu musí byť splatených aspoň 30 %.

Za porušenie svojich záväzkov spoločnosť ručí celým svojím majetkom. Spoločníci ručia spoločne a bez rozdielu za záväzky spoločnosti do výšky súhrnu nesplatených častí vkladov všetkých spoločníkov podľa stavu zápisu v obchodnom registri. Ručenie zaniká zápisom splatenia všetkých vkladov do obchodného registra.

Čo sa týka obchodnej firmy, tá musí obsahovať označenie „spoločnosť s ručením obmedzeným“, prípadne skratka „spol. s r.o.“ alebo „s.r.o.“

Minimálna výška základného kapitálu musí činiť 200 000 Kč. Pritom výška vkladu na jedného spoločníka musí činiť aspoň 20 000 Kč. Výška vkladov jednotlivých spoločníkov môže byť rozdielna, musí byť však deliteľná na celé tisíce. Pri poskytnutí nepeňažitých vkladov na splatenie vkladu musí byť v spoločenskej zmluve prípadne v písomnom prehlásení o zvýšení vkladu alebo v prehlásení o prevzatí vkladu uvedený predmet nepeňažitého vkladu a čiastka, ktorou sa započítava na vklad spoločníka.

K návrhu na zápis spoločnosti do obchodného registra sa prikladajú:

- doklady podľa § 30 a 31 odst. 2 obchodného zákonníka 513/1991 Sb.,
- spoločenská zmluva alebo zakladateľská listina,
- doklad o splnení povinnosti podľa §111,
- posudok znalca alebo znalcov o ocenení nepeňažitých vkladov.

Spoločenská zmluva musí obsahovať aspoň:

- firmu a sídlo spoločnosti,
- určenie spoločníkov uvedením firmy alebo názvu a sídla právnickej osoby alebo mena a bydliska fyzickej osoby,
- predmet podnikania,
- výšku základného kapitálu a výšku vkladu každého spoločníka vrátane spôsobu a lehoty splácania vkladu,
- mená a bydliská prvých jednatel'ov spoločnosti a spôsob, akým jednajú menom spoločnosti,
- mená a bydliská členov prvej dozornej rady, ak sa zriaďuje,
- určenie správcu vkladov,
- iné údaje, ktoré vyžaduje zákon.

Spoločnosť s ručením obmedzeným má zo zákona stanovené orgány, ktoré ju riadia. Jedná sa o valnú hromadu a jednatel'a prípadne viac jednatel'ov.

Valná hromada je najvyšší orgán spoločnosti. Medzi jej úlohy patrí napríklad schvaľovanie riadnej, mimoriadnej a konsolidovanej účtovnej závierky, schvaľovanie stanov a ich zmien, rozhodovanie o zmene obsahu spoločenskej zmluvy, menovanie,

odvolávanie a odmeňovanie jednatel'ov, rozhodovanie o zvýšení či znížení základného kapitálu a mnoho ďalších.

Valná hromada je uznášania schopná, ak sú prítomní spoločníci, ktorí majú aspoň polovicu všetkých hlasov, ak nevyžaduje spoločenská zmluva inak. Na každých 1000 Kč vkladu má spoločník jeden hlas, ak neurčí spoločenská zmluva iný počet hlasov.

Spoločníci, ktorí neboli prítomní na valnej hromade môžu prejaviť svoj súhlas s navrhovaným rozhodnutím valnej hromady aj mimo valnej hromady. Súhlas spoločníka musí byť doručený spoločnosti v lehote jedného mesiaca od dňa, kedy sa valná hromada konala. Ak sa spoločník v danej lehote nevyjadrí, považuje sa to za nesúhlas.

Jednatel' prípadne viac jednatel'ov je štatutárny orgán spoločnosti. V prípade, že je jednatel'ov viac, každý z nich je oprávnený jednat' v mene spoločnosti samostatne, ak spoločenská zmluva alebo stanovy nestanovia inak. Obmedziť jednatel'ské oprávnenie môže iba spoločenská zmluva, stanovy alebo valná hromada. Jednatelia sú menovaní valnou hromadou z radov spoločníkov alebo iných fyzických osôb.

Ďalším orgánom v spoločnosti s ručením obmedzeným je dozorná rada, ktorej členovia sú volení valnou hromadou. Člen dozornej rady nemôže byť jednatel'om spoločnosti. Dozorná rada dohliada na činnosť jednatel'ov, nazerá do obchodných a účtovných kníh a kontroluje údaje v nich. Okrem toho skúma riadnu, mimoriadnu a konsolidovanú účtovnú závierku a podáva správy valnej hromade v lehote, ktorú stanovuje spoločenská zmluva.

Na zisku sa podieľajú spoločníci podľa pomerov svojich obchodných podielov, ak nestaví spoločenská zmluva inak. K vyplateniu zisku nie je možné použiť základný kapitál, rezervný fond ani ostatné kapitálové fondy.

2.4 Postup založenia s.r.o.

Postup založenia spoločnosti s ručením obmedzeným tvorí viac ako 10 krokov, od prípravy dokumentácie, návštev úradov a inštitúcií až po získanie výpisu z obchodného registra.

2.4.1 Štúdium právnych predpisov

Na začiatku všetkého je potrebné naštudovať množstvo právnych predpisov ako živnostenský zákon, obchodný zákonník, občiansky súdny rád, vyhlášku o záväzných formulároch na podávanie návrhov na zápis do obchodného registra, niektoré daňové zákony, a ďalšie. Okrem toho by mal podnikateľ v rámci samoštúdia prejsť aj ďalšie zdroje dostupné na internete.

Po teoretickej príprave by mal podnikateľ začať s prípravou dokumentov, na ktorých bude overovať svoj podpis a podávať ich na úrady.

2.4.2 Spísanie spoločenskej zmluvy

„Spoločenská zmluva spoločnosti s ručením obmedzeným musí mať formu notárskeho zápisu, teda musí byť vyhotovená v písomnej podobe a spísaná akýmkoľvek notárom. K spísaniu zmluvy bude notár vyžadovať účasť všetkých spoločníkov, fyzických či právnických osôb, a údaje, ktoré predstavujú podstatné náležitosti spisovanej zmluvy.“ (Srpová, 2010, s.88)

Za spísanie notárskeho zápisu prináleží notárovi odmena, ktorej ceny sú uvedené vo vyhláške Ministerstva spravodlivosti ČR o odmenách a náhradách notárov a správcov dedičstiev.

2.4.3 Zloženie základného kapitálu

V tejto etape zamieri správca vkladu do banky založiť účet, na ktorý budú zložené peňažité vklady. Správca teda prevezme od spoločníkov nimi upísané peňažné prostriedky, vydá im potvrdenie o ich prevzatí a uloží ich v banke. K založeniu účtu bude banka od správcu požadovať spoločenskú zmluvu.

2.4.4 Obstaranie dokumentov

Po zložení základného kapitálu podnikateľ obstará potrebné dokumenty ako získanie potvrdenia o užívaní práve od prenajímateľov priestorov, v ktorých bude sídlo spoločnosti, výpis z katastra nehnuteľností k týmto priestorom a dokázanie vzťahu k sídlu, výpis z registra trestov, keďže jednatel musí byť trestne bezúhonný a iné.

2.4.5 Ohlásenie živnosti

Ak by spoločnosť podnikala na základe živnostenského oprávnenia, bude musieť túto skutočnosť nahlásiť živnostenskému úradu, pri ohlasovacích živnostiach alebo o neho požiadať v prípade živnosti koncesovanej.

Všetky podania na živnostenskom úrade môžu byť prevedené aj elektronicky prostredníctvom štandardizovaných formulárov Centrálného registračného miesta CRM, ktoré sú k dispozícii na internetových stránkach živnostenských úradov ČR.

2.4.6 Podanie návrhu na zápis do obchodného registra

Evidencia spoločností s r.o. je vedená u obchodných registrov, čo je verejný zoznam, do ktorého sa zapisujú zákonom stanovené údaje a vedú registrové súdy.

Návrh na zápis do obchodného registra je procesný úkon, ktorý je nevyhnutný pre vznik spoločnosti. Navrhovateľ predkladá na obchodný register riadne vyplnený formulárový vzor. Listiny, ktoré sú v návrhu uvedené bývajú zakladané do tzv. zbierky listín. Návrh za prvý zápis býva spoplatnený čiastkou 5000 Kč, ktorá sa platí spravidla v kolkocho nalepených na návrhu.

2.4.7 Uvoľnenie účtu v banke

Po vzniku spoločnosti banka odblokuje účet, na ktorý správca uložil vklady jednotlivých spoločníkov.

2.4.8 Registrácia na Finančnom úrade

Pri vzniku spoločnosti jej miestne príslušný finančný úrad prideli podľa sídla spoločnosti daňové identifikačné číslo DIČ. Toto číslo má každá právnická osoba, ktorá je registrovaná ako poplatník alebo plátcu niektorej dane u miestne príslušného daňového úradu. Firma tak bude musieť toto číslo uvádzať na všetkých daňových dokladoch, bez ohľadu na to, či pôjde o vnútroštátny alebo medzinárodný obchod.

2.4.9 Výpis z živnostenského registra

V záverečnej časti je treba požiadať živnostenský úrad o nový výpis z živnostenského registra, na ktorom musí byť zapísané identifikačné číslo, ktoré pridelilo obchodný register.

Okrem týchto základných etáp firmu čakajú po založení aj iné povinnosti ako označenie firmy a prevádzok, obchodné listiny a vedenie účtovníctva.

2.5 Marketingová stratégia

„Vytvorenie správnej marketingovej stratégie si žiada skúsenosti a zmes kázne a pružnosti. Firmy sa musia nejakej stratégii držať, ale zároveň musia hľadať nové cesty k jej neustálemu vylepšovaniu.“(Kotler, 2007b, s.73)

2.5.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré firma používa k úprave ponuky podľa cieľových trhov.“(Kotler, 2007a, s.72)

Zahrňuje tzv. 4P:

- produkt (Product) – rozmanitosť, jakosť, design, vlastnosti, značka,
- cena (Price) – cenník, zľavy, doba splatnosti, platobné podmienky,
- distribúcia/miesto (Place) – distribučné cesty, pokrytie trhu, zásoby, doprava,
- propagácia (Promotion) – reklama, podpora predaja, priamy marketing, osobný predaj.

Tieto štyri zložky marketingového mixu je možné vnímať aj ako štyri faktory na strane zákazníka tzv. 4C:

- potreby a prania zákazníka (customer needs and wants)
- náklady na strane zákazníka (cost to the customer)
- dostupnosť (convenience)
- komunikácia (communication)

Produkt

Produkt je všetko, čo môže byť poskytované na trhu a slúži k uspokojeniu potrieb a prianí. Produkt je jadrom obchodnej činnosti každého podniku a má výrazný vplyv na ostatné zložky marketingového mixu.

Klasifikácia produktu môže byť nasledovná (Vysekalová, 2006):

- spotrebné produkty,
- výrobné prostriedky a zariadenia pre výrobu a poskytovanie služieb,
- spotrebný materiál a ostatné predmety pre podniky,
- služby.

Cena

Cena ako jediná zložka marketingového mixu vytvára pre podnik príjmy. Zároveň určuje aj množstvo peňažných prostriedkov, ktorých sa musí zákazník pri kúpe vzdať. Cena je teda jedným z hlavných prvkov konkurenčného boja.

Na ceny vplývajú dva druhy faktorov:

- vnútorné, ktoré môže podnik sám ovplyvniť,
- vonkajšie, v ktorých prípade má podnik veľmi obmedzenú možnosť ovplyvnenia.

K stanoveniu ceny môžu byť použité 3 metódy:

- na základe nákladov,
- na základe dopytu,
- na základe konkurenčných cien.

Miesto, distribúcia

„Distribúcia zahŕňa činnosti firmy, ktoré činia produkt dostupný cieľovým zákazníkom.“ (Kotler, 2007a, s.71)

Jedná sa teda o procesy premiestňovania, zmien vlastníckych vzťahov a iným podporných činností.

Distribučnú sieť tvoria:

- výrobcovia,
- distribútori,
- ďalšie podniky podieľajúce sa na výkone podporných činností.

Distribučné cesty na spotrebných trhoch (Kotler, 2007a):

- výrobca – zákazník,
- výrobca – maloobchod – zákazník,
- výrobca – veľkoobchod – maloobchod – zákazník,
- výrobca – agent – veľkoobchod – maloobchod – zákazník.

K dôležitým manažérskym rozhodnutiam patrí práve výber vhodnej distribučnej siete. Od toho sa potom odvíja aj napríklad tvorba cien.

Propagácia

„Činnosti, ktoré zdieľujú vlastnosti produktu či služby a ich prednosti kľúčovým zákazníkom a presvedčajú ich k nákupu.“ (Kotler, 2007a, s.71)

Do marketingovej komunikácie patrí komunikačný mix, ktorý tvorí:

- reklama,
- PR,
- podpora predaja,
- priamy marketing,
- osobný predaj.

Reklama je platená forma neosobnej prezentácie a podpory produktu či služby. Potencionálni zákazníci sú účelovo informovaní a ovplyvňovaní pomocou nenútených prostriedkov.

Reklama sa môže vyskytovať v TV, rádiu, tlači, v podobe vonkajšej reklamy ako billboardy a iné.

Čo sa týka podpory predaja, ide o súbor krátkodobých nástrojov, ktoré slúžia k stimulácii väčších a rýchlejších nákupov určitého produktu. Sem patria rôzne dočasné zníženia cien, výpredaje, darčeky, vernostné programy, vzorky zdarma a iné.

2.5.2 Tržná segmentácia

„Rozdelenie trhu na rôzne skupiny kupujúcich s rozdielnymi potrebami, charakteristikami či chovaním, ktoré môžu vyžadovať odlišné produkty a marketingové mixy.“ (Kotler, 2007a s.457)

Ruka v ruke so segmentáciou ide diferenciácia produktu, kde výrobcovia produkujú diferencovaný produkt na určitom marketingovom segmente. Zatiaľ čo segmentácia je založená na zákazníkovi, diferenciácia je založená na odlišení produktu.

Pre pokrytie trhu sa môžu použiť nasledujúce spôsoby (Boučková, 2003):

- tržne nediferencovaný marketing,
- cielený marketing.

Pre potreby tejto práce sa bližšie pozrieme práve na cielený marketing.

Cielený marketing delíme na:

- diferencovaný marketing, kde si podnik vyberie niekoľko segmentov, pre ktoré potom vytvára cielenú ponuku,
- koncentrovaný marketing, kde sa podnik snaží o dominantné postavenie na čiastkových trhoch, vyhľadáva tu tržné medzery a produkty sú úzko špecializované pre konkrétny úzky okruh zákazníkov.

Po prieskume trhu, segmentácii a tržnom zacielení tzv. targetingu dochádza k poslednej časti, a tou je tržné umiestnenie tzv. market positioning.

„Je to proces, ktorý má zariadiť, aby produkt zaujal v mysliach cieľových zákazníkov jasnú, vyhranenú a žiaducu pozíciu vzhľadom ku konkurenčným produktom.“ (Kotler, 2007a, s.458)

2.5.3 Marketing služieb

„Službou rozumieme aktivitu alebo komplex aktivít, ktorých podstata je viac menej nehmotná. Jej poskytovanie sa uskutočňuje vo vzájomnom pôsobení s poskytovateľom – s jeho zamestnancami, strojmi a zariadením.“ (Boučková, 2003, s.302)

Klasifikácia služieb (Boučková, 2003):

- služby závislé na strojoch a zariadeniach,
- služby závislé na ľuďoch.

Zákazník, ktorý prichádza na trh služieb, má určitú predstavu, ktorá bola vytvorená na základe mnohých vplyvov podľa konkrétnej situácie a podmienok, súvisiacich bezprostredne s osobou zákazníka. Zákazník pri stretnutí so službou očakáva určitú úroveň služby, určitú kvalitu. Naopak poskytujúci služby potrebuje poznať požiadavky zákazníka, snaží sa identifikovať jeho očakávania a navrhuje spôsob poskytovania služby.

2.5.4 Spokojnosť zákazníkov

„Obecne môžeme povedať, že spokojnosť je pocit radosti alebo sklamania nejakej osoby, vyvolaný porovnaním vnímaných výkonov k očakávaniu. Ak nedôjde k splneniu očakávaní, je zákazník nespokojný. Ak predčí výrobok alebo služba jeho očakávanie, je zákazník vysoko spokojný alebo potešený.“(Kotler, 2007b s.182)

Spokojní zákazníci:

- prejavujú tendenciu k opakovaným návštevám,
- majú väčší sklon k vernosti,
- sú menej citliví,
- rozširujú svoju kladnú skúsenosť s podnikom svojim známym,
- nevyžadujú toľko informácií ako noví zákazníci.

2.5.5 Marketingový výskum

„Marketingový výskum je funkcia, ktorá prepojuje spotrebiteľov, zákazníkov a verejnosť s firmou pomocou informácií, ktoré sú používané pre identifikáciu a definíciu marketingových príležitostí a problémov, vytváranie, zlepšenie a hodnotenie

marketingových aktivít, monitoring marketingového výkonu a lepšie porozumenie marketingového procesu.“(Kotler, 2007a, s. 406)

Pre účely tejto práce sa zameriame na primárne informácie, čiže nové informácie získané pre konkrétny súčasný účel. K ich zberu sa používajú dva druhy výskumov, kvalitatívny a kvantitatívny. Kvalitatívny výskum slúži na zisťovanie postojov a chovania zákazníka. Patria sem rôzne sledované skupinové rozhovory, sledovanie reakcií a následne opakované dotazovanie. Pri kvantitatívnom výskume sa zhromažďuje veľké množstvo údajov od veľkého množstva respondentov s cieľom urobiť nejakú štatistickú analýzu.

Jedna z možností ako previesť kvantitatívny prieskum je prostredníctvom dotazníkov. Tie majú výhodu, že dokážu pri nízkych nákladoch na jedného respondenta získať pomerne veľké množstvo informácií. Keďže bývajú dotazníky anonymné, respondent môže byť otvorenejší pri svojich odpovediach. Nevýhodou pri dotazníkoch je ich nízka flexibilita. Preto musia byť otázky položené jasne a jednoducho. Takisto ich návratnosť je pomerne nízka, preto je dôležité odoslať veľké množstvo.

2.6 Stratégia pre firemný web

Internetové stránky firiem sa často stretávajú s dvoma hlavnými problémami. Buď na ne chodí málo návštevníkov alebo u veľmi malého počtu z nich vyvolávajú nejakú formu pozitívnej odozvy. Jednou z hlavných príčin býva zlé zacielenie. Pre stránky každej firmy existuje nejaká cieľová skupina, ktorú je jednoduché na stránky dostať a dosiahnuť tým pozitívny ekonomický efekt.

Z toho je teda zrejmé, že kľúčom k obchodnej úspešnosti stránok je ich správne zacielenie. Na naše stránky by mali chodiť tí správni návštevníci a tým, ktorí prídu, musíme ponúknuť presne to, čo chcú. K tomu, aby sme tento stav dosiahli, musíme perfektne poznať svojich návštevníkov a stránky vytvárať pre nich.

„...každý, kto na naše stránky zavíta, na nich musí ľahko a rýchlo nájsť to, čo potrebuje.“(Prokop, 2001)

2.6.1 Určenie cieľových skupín

Na začiatku budovania stratégie pre náš firemný web spíšeme všetky možné cieľové skupiny a zostavíme modelové profily návštevníkov.

Budeme vychádzať z veľmi hrubého členenia možných návštevníkov podľa ich vzťahu k našej firme. Pre toto najhrubšie členenie sa osvedčili tieto skupiny (Prokop, 2001):

- zákazníci,
- dodávatelia,
- zamestnanci,
- partneri pre kooperáciu,
- investori a akcionári,
- odborná i laická verejnosť,
- zdieľovacie prostriedky.

2.6.2 Zákazníci

Z hľadiska obchodnej úspešnosti našich stránok sú zákazníci jednoznačne najatraktívnejšou skupinou. Zaslúžia si preto najviac pozornosti. Zároveň je to veľmi široká skupina, a preto je nevyhnutné ju ďalej rozčleniť.

Členenie môže byť následovné (Prokop, 2001):

- súčasní alebo noví (potencionálni) zákazníci: získať nových zákazníkov je väčšinou veľmi ťažké a drahé, udržať si tých existujúcich a dosiahnuť s nimi rastu obratu, môže byť prekvapivo jednoduché.

- koneční spotrebitelia nakupujúci v malom alebo veľkoodberateľia: koneční spotrebitelia patria k tým obtiažnejšie zasiahnutelným, pričom skupinu veľkoodberateľov by sme si v žiadnom prípade nemali nechať ujstť.

2.6.3 Ďalšie základné cieľové skupiny

Ekonomickými prínosmi našich stránok nemusí byť iba zacielením stránok na nových alebo súčasných zákazníkov, ale aj ich časti na našich dodávateľov a ďalších partnerov,

s ktorými môžeme spolupracovať, môžeme tiež ľahšie nájsť zamestnancov, nových investorov, prípadne pozitívne ovplyvniť verejnú mienku.

2.7 Analýzy obecného prostredia

Marketingové prostredie je tvorené silami a aktérmi, ktorí ovplyvňujú schopnosť podniku rozvíjať sa a udržiavať vzťahy s cieľovými zákazníkmi. Môžeme ho členiť na:

- mikroprostredie, kam patria najbližšie subjekty podniku, ktoré ovplyvňujú jeho schopnosť obsluhovať svoje trhy a k jeho analýze sa používa najmä Porterova analýza, SWOT analýza, analýza konkurencie, analýza marketingového mixu a ďalšie,
- makroprostredie, kam patria spoločenské sily, ktoré ovplyvňujú účastníkov v mikroprostredí. K analýze tohoto prostredia sa používa analýza SLEPT.

2.7.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT zahŕňa faktory sociálne, politické, ekonomické, právne a technologické.

Sociálne faktory:

1. Demografické charakteristiky:

- rast populácie,
- veková štruktúra populácie,
- skupiny podľa vzdelania,
- pracovné preferencie,
- geografické posuny populácie.

2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce

- Miera zamestnanosti – nezamestnanosti,
- rozdelenie príjmov.

3. Sociálno-kultúrne aspekty:

- rovnoprávnosť pohlaví,
- životná úroveň,

- populačná politika.

4. Dostupnosť pracovnej sily, pracovná zvyklosť:

- Dostupnosť potencionálnych zamestnancov s požadovanými schopnosťami,
- existencia vzdelávacích inštitúcií schopných poskytnúť potrebné vzdelanie,
- diverzita pracovnej sily.

Legislatívne faktory:

1. existencia a funkčnosť podstatných zákonných noriem:

- obchodné právo,
- daňové zákony,
- deregulačné opatrenia,
- legislatívne obmedzenia,
- právna úprava pracovných podmienok.

2. nehotová legislatíva

3. ďalšie faktory:

- funkčnosť súdov,
- vymožitelnosť práva,
- autorské práva.

Ekonomické faktory:

1. Základné hodnotenia makroekonomickej situácie:

- miera inflácie,
- úroková miera,
- obchodný deficit alebo prebytok,
- rozpočtový deficit alebo prebytok,
- výška HDP, HDP na jedného obyvateľa a jeho vývoj,
- menová stabilita,
- stav zmenného kurzu.

2. Prístup k finančným zdrojom:

- náklady na miestne pôžičky,
- bankový systém,
- dostupnosť a formy úverov.

3. Daňové faktory:

- výška daňových sadzieb,
- vývoj daňových sadzieb,
- clá a daňové zaťaženia.

Politické faktory:

1. Hodnotenie politickej stability:

- forma a stabilita vlády,
- kľúčové orgány a úrady,
- existencia a vplyv politických osobností,
- politická strana u moci.

2. Politicko-ekonomické faktory:

- postoj voči privátnym a zahraničným investíciám,
- vzťah k štátnemu priemyslu,
- postoj voči privátnemu sektoru.

3. Hodnotenie externých vzťahov:

- zahraničné konflikty,
- regionálna nestabilita,

4. Politický vplyv rôznych skupín

Technologické faktory:

1. Podpora vlády v oblasti výskumu,
2. Výška výdajov na výskum,
3. Nové vynálezy a objavy,

4. Rýchlosť realizácie nových technológií,
5. Rýchlosť morálneho zostarnutia,
6. Nové technologické aktivity,
7. Obecná technologická úroveň.

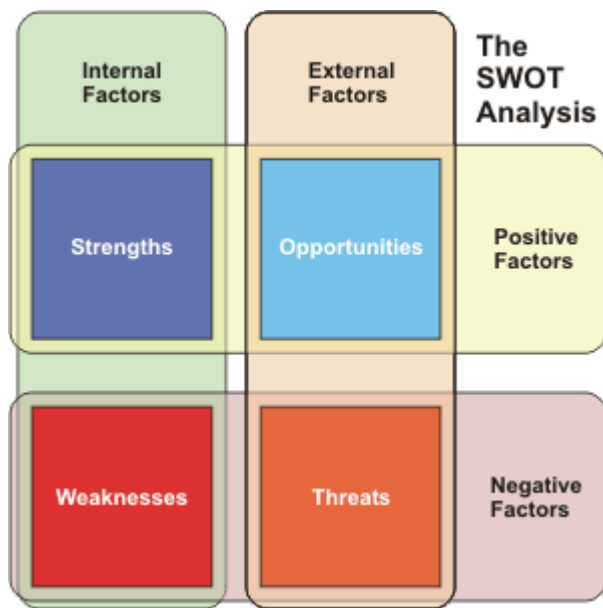
V rámci analýzy sa nemapuje len súčasná situácia, ale pozornosť sa venuje aj otázkam, ako sa toto prostredie bude či môže do budúcnosti vyvíjať, aké zmeny v okolí môžeme predpokladať.

2.7.2 SWOT analýza

SWOT analýza je technika strategickkej analýzy založenej na zvažovaní vnútorných faktorov podniku a vonkajších faktorov prostredia. Medzi vnútorné faktory patria silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky a vonkajších faktorov príležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**). Tieto stránky sú spojené s projektmi, podnikaním, politikou apod.

SWOT analýza je nástroj, ktorý nachádza využitie najmä v hodnotovom managemente, v tvorbe podnikovej stratégie alebo pri analýze a tvorbe podnikateľských zámerov.

Silné a slabé stránky podniku sú faktory, ktoré vytvárajú alebo naopak znižujú vnútornú hodnotu podniku. Príležitosti a hrozby sú faktory, ktoré podnik kontrolovať nemôže, iba ich identifikovať pomocou vhodnej analýzy konkurencie alebo pomocou analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálnych, legislatívnych a kultúrnych faktorov, ktoré pôsobia v okolí podniku.

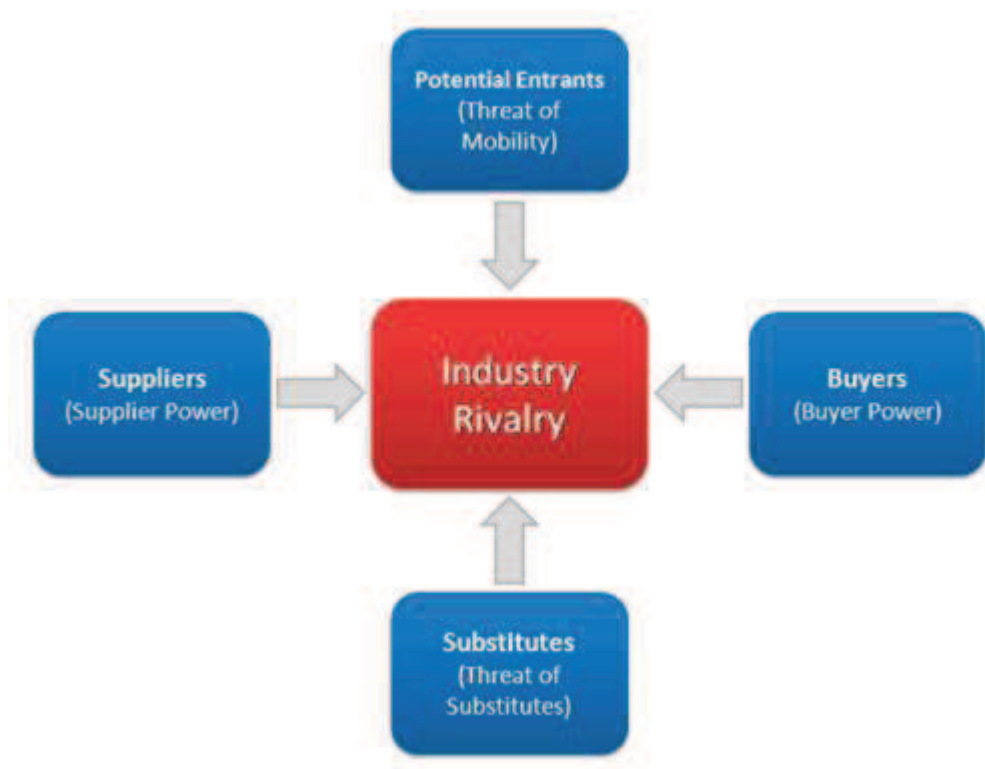


Obrázok 1: SWOT analýza (SWOT analysis, 2010, [online])

Analýza SWOT poskytuje manažérom logický rámec pre hodnotenie súčasnej a budúcej pozície ich podniku, na základe čoho sa môžu manažéri rozhodnúť pre strategické alternatívy, ktoré by mohli byť v ich situácii najvhodnejšie.

2.7.3 Porterov model

„Michael Porter identifikoval päť síl, ktoré rozhodujú o vlastnej dlhodobej atraktivite trhu alebo tržného segmentu: konkurenti v odvetví, potencionálni novo vstupujúci, náhražky, zákazníci a dodávatelia.“ (Kotler, 2007b, s.380)



Obrázok 2: Porterov model (Porter, 2009, [online])

Porterov model zahŕňa týchto základných činiteľov:

1. intenzita konkurencie vo vnútri odvetvia,

- veľkosť a rast odvetvia,
- koncentrácia v odvetví a rozmanitosť konkurentov,
- diferenciácia produktov, povedomie zákazníkov o značke,
- náklady prechodu.

2. bariéry vstupu

- úspory plynúce z rozsahu výroby,
- výrobná diferenciácia,
- investičná náročnosť,
- prístup k distribučným kanálom,
- absolútne výhody nízkych nákladov nezávislých na rozsahu výroby,
- vládna politika,
- očakávané odvetné opatrenia konkurentov.

3. vyjednávací sila dodávateľov

- diferenciácia vstupov,
- náklady prechodu u dodávateľov a u podnikov v danom odvetví,
- existencia náhradných vstupov,
- koncentrácia dodávateľov,
- dôležitosť dodávok pre dodávateľov,
- dopad vstupov na výšku nákladov alebo na diferenciáciu.

4. vyjednávací sila odberateľov

- koncentrácia zákazníkov vs. koncentrácia podnikov,
- objem nákupu zákazníkov,
- náklady prechodu u zákazníkov a u podnikov v danom odvetví,
- hrozba spätnej integrácie,
- existencia substitučných produktov,
- citlivosť na ceny.

5. substitučné produkty

- náklady prechodu,
- relatívna výška cien – pomer cena/úžitok,
- sklon zákazníkov prejsť na nový produkt (Porter, 1994).

2.8 Analýza rizík

2.8.1 Riziko

Obecne môžeme riziko charakterizovať ako vystavenie nepriaznivým okolnostiam, avšak pre jeho bližšie pochopenie je lepšie použiť definícií viac.

Pojem riziko sa dá definovať nasledovne (Rais, 2007):

- pravdepodobnosť či možnosť vzniku straty,
- variabilita možných výsledkov alebo neistota ich dosiahnutia,
- odchýlenie skutočných a očakávaných výsledkov,
- pravdepodobnosť akéhokoľvek výsledku odlišného od výsledku očakávaného,

- nebezpečenstvo negatívnej odchýlky od cieľa,
- nebezpečenstvo chybného rozhodnutia,
- možnosť vzniku straty alebo zisku,
- a pod.

2.8.2 Analýza rizík

Analýza rizík je prvým krokom ich znižovania. Spravidla zahŕňa (Rais, 2007):

1. identifikáciu aktív,
2. stanovenie hodnoty aktív,
3. identifikáciu hrozieb a slabín,
4. stanovenie závažnosti hrozieb a miery zraniteľnosti.

Kvalitná analýza a výsledky hodnotenia rizík pomáhajú pri určovaní krokov a priorít pre zvládanie rizík a pre následnú realizáciu opatrení určených k zamedzeniu ich výskytu.

S existenciou rizík treba počítať. Preto vhodné poznať aj metódy na ich znižovanie a správne určiť kedy ktorý nástroj použiť. Niektoré riziká je totiž možné presunúť a niektoré zadržať. V iných situáciách je lepšie sa riziku vyhnúť alebo ho redukovať. Doporučené metódy pre obecné riešenie problému rizika vo firme zobrazuje nasledujúci obrázok.

	Vysoká pravdepodobnosť	Nízka pravdepodobnosť
Vysoká tvrdosť	Vyhnutie sa riziku, redukcia	Poistenie
Nízka tvrdosť	Retencia a redukcia	Retencia

Obrázok 3: Metódy riešenia rizika (Rais, 2007, s. 86)

2.8.3 Druhy rizík

V ekonomii sú riziká spájané nejednoznačnosťou priebehu určitých skutočných ekonomických procesov. Druhy rizík môžu byť tieto (Rais, 2007):

- politické a teritoriálne,
- ekonomické: napr. tržné, úverové, inflačné, kurzové a iné,
- bezpečnostné,
- právne a spojené so zodpovednosťou za škodu,
- predvídateľné a nepredvídateľné,
- špecifické: poisťovacie, manažérske, finančného trhu apod.

2.9 Analýza rentability

„Rentabilita, resp. výnosnosť vloženého kapitálu je merítkom schopnosti podniku vytvárať nové zdroje, dosahovať zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjadrenia miery zisku, ziskovosti, ktorá v tržnej ekonomike slúži ako hlavné kritérium pre alokáciu kapitálu.“(Grunwald, 2007, s. 29)

Investičné rozhodnutia sú spojené s rizikom, ktoré musí byť posudzované spolu s očakávaným výnosom. Obidve tieto veličiny spolu súvisia a navzájom na seba pôsobia. Prijaté rozhodnutia a hlavne ich dôsledky je treba hodnotiť z hľadiska dopadu na výnosnosť aj z hľadiska vplyvu na riziko, ktoré podnik podstupuje. Pri sledovaní obecného cieľa podniku dosiahnuť uspokojivú rentabilitu vložených prostriedkov spolu so zachovaním dobrej finančnej situácie, ktoré umožňujú trvalý rozvoj podniku je preto nevyhnutné skúmať, či nie je podnik príliš zadlžený alebo naopak či zbytočne neudržiava relatívne značné zásoby peňažných prostriedkov s cieľom minimalizovať riziko platobnej neschopnosti.

K meraniu rentability, resp. výnosnosti vloženého kapitálu sa v praxi najviac používajú tieto ukazovatele:

- rentabilita celkového kapitálu,
- rentabilita vlastného kapitálu,

- rentabilita tržieb (odbytu),
- rentabilita nákladov.

Keďže podrobná finančná analýza nie je predmetom tejto diplomovej práce zameriam sa na prvé dva ukazovatele.

2.9.1 Rentabilita celkového kapitálu

Meraním rentability celkového kapitálu alebo rentability aktív (return on assets - ROA) vyjadrujeme celkovú efektívnosť podniku.

$$ROA = \frac{EBIT}{CA}$$

kde

EBIT....zisk pred zdanením a úrokmi

CA.....celkové aktíva

„Z hľadiska troch oblastí podnikateľských činností (prevádzkový, investičný a finančný) odráža výnosnosť celkového kapitálu všetky aktivity bez ohľadu na to, z akých zdrojov boli financované. Finančná štruktúra podniku je irelevantná, hodnotí sa reprodukcia kapitálu vloženého do podniku bez ohľadu na jeho pôvod, či vlastný alebo cudzí.“ (Grunwald, str. 32)

2.9.2 Rentabilita vlastného kapitálu

Vo finančnej analýze je veľká pozornosť venovaná meraniu zhodnotenia vlastného kapitálu, rentabilite vlastného kapitálu (return on equity - ROE), ktorá vyjadruje efektívnosť reprodukcie kapitálu vloženého akcionármi (priamo alebo nepriamo prostredníctvom akumulácie nerozdeleného zisku).

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

kde

EAT...zisk po zdanení

VK....vlastný kapitál

Rentabilitu vlastného kapitálu ovplyvňuje výška čistého zisku (po zdanení), vývoj vlastného kapitálu, ktorý však na rozdiel od čistého zisku nepodlieha výrazným medziročným zmenám. Tento ukazovateľ však v niektorých prípadoch stráca jeho výpovednú schopnosť. Napríklad keď je vlastný kapitál veľmi nízky, rentabilita potom nadobúda extrémne vysokých hodnôt. Podobne aj u podnikov, ktoré sú v strate a majú záporný vlastný kapitál nadobúda výsledná rentabilita kladných hodnôt, čo však nemá logiku.

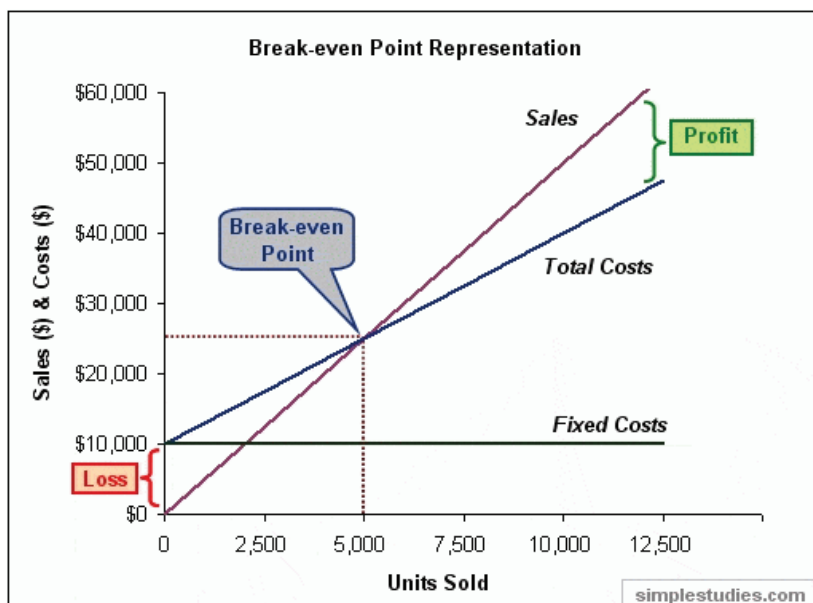
Spomenuté ukazovatele rentability sú súčasťou finančnej analýzy. „Umožňuje nielen analyzovať doterajší finančný vývoj podniku, ale tiež analyzovať rôzne varianty finančného plánu a jednotlivé podnikateľské zámery.“ (Konečný, 2007, s. 174)

2.10 Bod zvratu

„Bod zvratu je bod, od ktorého začína firma vytvárať zisk.“ (Škapa, 2006, s. 45)

Vďaka správnej analýze bodu zvratu môžeme zistiť minimálne množstvo výroby potrebné na zabezpečenie rentability výroby, určiť aké minimálne môže byť využitie výrobných kapacít, aby sa výroba nestala stratovou, ďalej aké maximálne náklady na výrobu výrobku si môžeme dovoliť, aby nedochádzalo k strate alebo aj určiť objem výroby, pri ktorom by firma dosiahla maximálny zisk.

Grafické znázornenie nám umožní lepšie pochopiť koncept danej analýzy.



Obrázok 4: Znázornenie bodu zvratu (Accounting cost, 2010, [online])

Bod zvratu môžeme vypočítať pomocou nasledujúceho vzorca (Konečný, 2007):

$$Q_{BZ} = \frac{F}{c - v}$$

kde

F.....fixné náklady,

v.....variabilné náklady na jednotku produkcie,

c.....cena za jednotku.

Teoretická časť diplomovej práce obsahuje všetky dôležité východiská potrebné pre vypracovanie kvalitného podnikateľského zámeru. Od obsahu podnikateľského plánu, postupu založenia spoločnosti s ručením obmedzeným, marketingové analýzy až po ukazovatele rentability a analýzu bodu zvratu. V nasledujúcich kapitolách sa zameriam na aplikáciu týchto teoretických poznatkov v praxi.

3 NÁVRH PODNIKATEĽSKÉHO ZÁMERU

Ako sme spomenuli v teoretickej časti mojej práce, podnikateľský plán sa skladá z mnohých krokov. V tejto časti prevedieme túto teóriu do praxe a aplikujeme ju na mnou navrhnutom podniku.

3.1 Charakteristika firmy

Keďže sa jedná o novo založenú firmu, neviaže sa k nej žiadna história ani výsledky podnikateľskej činnosti.

Obchodná firma: M-Gym, s.r.o.

Právna forma: spoločnosť s ručením obmedzeným

Sídlo: Purkyňova 93, 612 00 Brno

Otváracia doba:

Pondelok – piatok: 07:00 – 11:00, 13:00 – 21:00

Sobota: 07:00 – 11:00

Štatutárny orgán (konateľ):

Bc. Michal Kašpar, dat. nar. 5.11.1988

Piešťany, Topoľová 3, PSČ 921 01, SR

Spoločníci:

Bc. Michal Kašpar, dat. nar. 5.11.1988

Piešťany, Topoľová 3, PSČ 921 01, SR

Vklad: 910 000 Kč

Splatených: 100%

Základný kapitál: 910 000 Kč

Počet zamestnancov: 8

Predmet podnikania:

Hlavným predmetom podnikania je prevádzkovanie telovýchovných a športových zariadení a organizovanie športovej činnosti. Túto živnosť nájdeme pod číslom 74 v prílohe číslo 4 k zákonu č. 455/1991 Sb..

Jej obsahom je zabezpečovať prevádzku telovýchovných zariadení a zariadení slúžiacich k regenerácii a rekondícii a ich prenajímanie k bezprostrednému použitiu spotrebiteľovi k prevádzkovaniu športovej a telovýchovnej činnosti a k regenerácii a rekondícii. S touto prevádzkou sa spájajú aj činnosti spojené s poradenstvom a metodikou ponúkanej služby. Ďalej ide o organizovanie športových súťaží a činnosti slúžiace k podpore a propagácii športu.

Keďže sa jedná o živnosť voľnú, je potrebné splniť len všeobecné podmienky, a to dosiahnutie veku 18 rokov, spôsobilosť k právnym úkonom a bezúhonnosť.

Obsahom tejto činnosti však nie je poskytovanie telovýchovných služieb (činnosť trénerov) ani činnosť amatérskych výkonných športovcov.

Z toho dôvodu je pre nás nevyhnutná aj ďalšia živnosť, poskytovanie telovýchovných a športových služieb v oblasti.

Jej obsahom je výuka príslušného športového odvetvia a s tým spojené organizovanie športovej činnosti pre jednotlivcov a skupiny, vrátane požičania športového náradia, náčinia a technických športových prostriedkov. Spadá sem aj vedenie verejných telovýchovných a športových škôl.

V tomto prípade sa jedná o živnosť viazanú, takže okrem všeobecných podmienok je požadovaná určitá odborná spôsobilosť. Tá je definovaná v prílohe číslo 2 k zákonu č. 455/1991 Sb. nasledovne:

- a) vysokoškolské vzdelanie v študijnom programe a študijnom obore zameranom na telesnú kultúru, telovýchovu a šport, alebo

b) vyššie odborné vzdelanie v obore vzdelania zameranom na telesnú kultúru, telovýchovu a šport, alebo

c) osvedčenie o rekvalifikácii alebo iný doklad o odbornej kvalifikácii pre príslušnú pracovnú činnosť vydaný zariadením akreditovaným podľa zvláštnych právnych predpisov, alebo zariadením akreditovaným Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy, alebo ministerstvom, do jeho pôsobnosti patrí odvetvie, v ňom je živnosť prevádzkovaná.

V prípade, že naša spoločnosť s ručením obmedzeným bude prevádzkovať živnosť, ktorá nespadá do kategórie živností voľných, bude musieť odbornú či inú spôsobilosť dokázať fyzická osoba, či už zodpovedný zástupca alebo iná osoba, ktorá bude splňovať požiadavky odpornej spôsobilosti, bez toho aby bola zodpovedným zástupcom. Zodpovedný zástupca potom zodpovedá za riadnu prevádzku živnosti a za dodržiavanie živnostenskoprávnych predpisov a je k podnikateľovi v zmluvnom vzťahu.

Na prevádzku svojej činnosti je nevyhnutné spĺňať normy. Posilňovacie stroje od firmy Stanmark spĺňajú európsku normu ČSN EN 957 - Stacionárne tréningové zariadenia. Nakúpené skrinky v šatniach sa riadia normou ČSN 91 1255. Na jednu osobu má pripadať najmenej 0,40 m² pôdorysnej plochy šatne. Umyváreň so sprchami musí byť spojená s priestorom na osušenie, dimenzovaným najmenej na 30% celkovej plochy umývárne. Jednotlivé sprchy musia mať taktiež stanovené rozmery. Intenzitu osvetlenia rieši norma ČSN 36 0020-1. Požiarne bezpečnosť stavieb je obsiahnutá v norme ČSN 730818. Podľa nej posilňovne patria do skupiny „kryté plavárne a jednoúčelové športové zariadenia“.

3.2 Ciele firmy

Hlavné ciele firmy sú nasledovné:

- počas prvých 5 rokov prevádzky dosahovať kladný zisk,
- rastúci trend u meraných ukazovateľov rentability,
- rastúci počet zákazníkov,

- vrátenie vstupnej investície do podnikania do doby 10 rokov,
- po piatich rokoch prevádzky otvoriť internetový obchod,
- zvýšiť záujem o šport medzi študentmi.

3.3 Opis výrobku a služieb

Hlavným produktom našej firmy je ponuka služieb. Vstup je za nízku cenu, na neobmedzenú dobu, vo výbave sú nové kvalitné stroje od českej firmy Stanmark, máme širokú otváraciu dobu, cez víkendy je otvorené len v sobotu doobeda. Naše služby sú určené pre všetkých bez ohľadu na vek alebo pohlavie. Naším primárnym cieľom sú však študenti, či už vysokých alebo stredných škôl. Z toho aj plynú pre túto skupinu zákazníkov výhody vo forme nižších cien vstupného.

Jedinečné rysy nad konkurenciou:

- konkurenčné ceny,
- online rezervácie.

Online rezervácie je možné uskutočňovať prostredníctvom našej webovej stránky. Zákazník sa tak vyhne situácii, keď by musel čakať vo fitness centre na uvoľnenie skrinky v šatni. S touto novinkou som doposiaľ stretol len v jednom z konkurenčných fitness centier. Jedná sa o ženské fitness centrum Contours, ktoré je síce zmienené medzi našimi konkurentmi, ale na druhej strane ho viac považujem za možný substitút k našim službám. Súčasťou ponúkaných služieb v M-Gym, s.r.o. je aj predaj športovej výživy. Ponuka športovej výživy je bližšie rozobraná v podkapitole Produkt.

3.4 Trh a konkurencia

Hlavnou cieľovou skupinou sú študenti vysokých a stredných škôl. V súčasnej dobe väčšina z nich trávi čas pri počítači alebo v krčme pri pive a cigarete. Tento trend rastie a z mladých ľudí sa tak stávajú vychudnutí alebo naopak obézni ľudia bez žiadnej kondície, disciplíny a rešpektu voči ostatným. Takisto ich stravovacie návyky sú vo väčšine prípadoch hrozné.

Práve z tohto dôvodu sa pokúsime osloviť čo najväčšie množstvo študentov a motivovať ich k našej návšteve a postupne k zdravému životnému štýlu.

Zvyšnými potencionálnymi zákazníkmi sú osoby bez ohľadu na pohlavie vo veku od 14 do 59 rokov, prípadne aj viac, žijúci v Brne, časti Kráľovo Pole.

Konkurencia v oblasti fitness centier je pomerne vysoká. Na trhu sa nachádza veľké množstvo posilňovní a iných športových zariadení, ktoré ponúkajú rôzne druhy športového vyžitia a stavajú sa tak priamym konkurentom alebo len ponúkajú substituenty k našim službám. Čo sa týka Brna, jedná o veľké mesto s vysokým počtom fitness centier. Na to, aby sme uspeli v konkurenčnom boji je potreba dokonale poznať svojich hlavných konkurentov a pokúsiť sa o ich prekonanie vo väčšine oblastí. Hlavnými konkurentmi firmy M-Gym, s.r.o. a ich základnými charakteristikami sa zaoberá podkapitola 3.6.3 Porterova analýza.

3.5 Marketing

3.5.1 Marketingový výskum

Pre lepšiu identifikáciu a definíciu marketingových príležitostí a problémov bol použitý marketingový výskum. Zameril som sa na zber primárnych informácií, ktoré som sa rozhodol získať pomocou kvantitatívneho prieskumu. K tomu mi poslúžil krátky dotazník so siedmymi otázkami. Dotazník bol zvolený z dôvodu nízkych nákladov na jeho realizáciu a objektívnosti výsledkov pri zapojení vyššieho množstva respondentov. Dotazník bol vytvorený pomocou aplikácie Google Docs a následne umiestnený prostredníctvom internetovej sociálnej siete Facebook v študentskej skupine s približne 1 600 členmi. Cieľom dotazníku bolo zistiť informácie, ktoré by mi pomohli pri stanovovaní cien a pri výbere vhodných služieb na základe čoho by mohlo fitness centrum M-Gym predbehnúť svoju konkurenciu. Zhromažďovanie informácií zabralo jeden týždeň, počas ktorého na dotazník zodpovedalo 100 respondentov. Toto množstvo považujem pre účely prieskumu za dostatočné.

Keďže bol daný dotazník určený pre študentov vysokých škôl, samotný vek pre nás nehral dôležitú úlohu. Zo „zahrievacích“ otázok sme sa spýtali iba na pohlavie. 87% respondentov tvorili muži. Tento výsledok prekvapivý nie je, keďže klientelu väčšiny fitness centier tvoria prevažne muži. V druhej otázke sme sa zamerali na cenu. Priniesla nám dôležité zistenie, kde 73% respondentov považuje za najdôležitejší faktor pri výbere posilňovne cenu. Z ostatných faktorov to boli výbava posilňovne, príjemné prostredie a vzdialenosť. V ďalšej otázke sme sa venovali cene viac do hĺbky. Zaujímalo nás akú maximálnu cenu sú ochotní pri návšteve fitness centra zaplatiť. Najviac študentov sa drží okolo cien 50 až 60 korún českých. Táto informácia nám môže pomôcť pri stanovovaní cien vstupov do nášho fitness centra.

V ďalšej otázke sme sa zamerali na sklon študentov k nákupu športovej výživy priamo v posilňovni. 44% z opýtaných si kupuje športovú výživu, čo nás uistilo, že s jej predajom by nemali byť problémy. Jedna z ďalších služieb ponúkaných fitness centrom M-Gym je tréning pod vedením spôsobilého fitness trénera. Výsledky piatej otázky bohužiaľ ukázali, že študenti moc záujem o fitness trénera nemajú. Domnievame sa, že jeden z dôvodov budú pre študentov vysoké ceny za jeho služby.

V ďalšej otázke sme sa zaujímali, či respondenti uprednostňujú viac jednorazové vstupy alebo permanentky. 66% viac uprednostňuje prvú možnosť. V predposlednej otázke sme chceli vedieť, či už niekedy museli čakať v posilňovni na uvoľnenie skrinky. Jedná sa totiž o problém niektorých fitness centier a zákazníkov môže odradiť od ďalšej návštevy. Ako sme mohli predpokladať, takmer 60% zažilo túto skúsenosť viac krát. Len 15% opýtaným sa s tým nestretlo. Preto sme sa rozhodli danú situáciu vyriešiť zavedením online rezervácií.

Na záver sme chceli vedieť, v akom čase naši potencionálni zákazníci najčastejšie navštevujú posilňovňu. Na výber mali tri možnosti, doobeda, na obed a poobede. Takmer polovica opýtaných chodí do fitness centra v dopoludňajších hodinách. Len 9 zo 100 opýtaných chodí cvičiť v čase obeda a 44% navštevuje fitness centrum popoludní. Výsledky dotazníka v podobe grafov je možné nájsť v prílohe 2.

3.5.2 Marketingový mix

Ako som zmienil v teoretickej časti tejto práce, marketingový mix zahŕňa tzv. 4P, ktoré budú v nasledujúcich riadkoch definované pre fitness centrum M-Gym.

3.5.2.1 Produkt

Hlavnými produktmi ponúkanými v našom fitness centre sú služby a spotrebné produkty. Do služieb patrí možnosť používať naše zariadenie v posilňovni v podobe jednorazových vstupov, permanentiek a služby ponúkané našim fitness trénerom. Tie zahŕňajú hodinový tréningom absolvovaný pod vedením kvalifikovaného fitness trénera a zostavenie tréningového plánu. Medzi ponuku spotrebných produktov patrí predaj športových nápojov a doplnkov výživy. Ich popisom sa zaoberá nasledujúca podkapitola.

3.5.2.2 Cena

Čo sa týka ceny, jej výšku bola stanovená na základe konkurenčných cien. Cena nie je jednotná. Dôraz je kladený na rôzne ceny pre rôzne skupiny zákazníkov a rôzne ceny v rôznych „časových pásmach“.

Ako je možné vidieť v nasledujúcich tabuľkách, ceny sú rozdelené do troch časových pásiem:

7:00-11:00 v tomto čase je väčšina ľudí v práci alebo v škole, nízkou cenou sa snažíme motivovať práve tých, ktorí majú voľný čas, aby navštívili našu posilňovňu a neodkladali jej návštevu na poobedie. V tejto dobe očakávame najvyššiu návštevnosť zo strany študentov.

11:00-13:00 obedná prestávka. V čase obeda je očakávaná návštevnosť fitness centra najnižšia a z toho dôvodu je počas týchto dvoch hodín posilňovňa zatvorená. Podklady k tomuto rozhodnutiu nám poskytol dotazník, ktorého znenie je možné nájsť v prílohách.

13:00-17:00 v tomto čase prichádzajú na rad zákazníci, ktorým práve skončila pracovná doba, prípadne vyučovanie. Cena je trochu vyššia. Návštevníci budú pozostávať prevažne pracujúcich ľudí i študentov.

17:00 – 21:00 tento čas je najlukratívnejší, posilňovne bývajú najplnšie a práve z tohto dôvodu sú aj ceny v tejto dobe najvyššie.

Rozdielne ceny sú účtované rôznym zákazníkom:

- rozlišujeme medzi študentmi a „neštudentmi“,
- študentom je dieťa do 18 rokov, študent strednej školy, prípadne študent vysokej školy so študentskou kartou.

Tabuľka 1: Ceny jednorazového vstupného (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Jednorazové vstupné		
	Dospelí	Študenti
07:00-11:00	60 Kč	50 Kč
13:00-17:00	70 Kč	60 Kč
17:00-21:00	80 Kč	70 Kč

Tabuľka 2: Ceny permanentiek (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Permanentky			
	Dospelí	Študenti	
Mesačná	950 Kč	800 Kč	neprenosná
Štvrtročná	2 500 Kč	2 000 Kč	neprenosná
Polročná	4 000 Kč	3 000 Kč	neprenosná
Ročná	6 500 Kč	5 000 Kč	neprenosná
20 vstupov	1 200 Kč	1 000 Kč	prenosná

Čo sa týka permanentiek, tie sú rozdelené podľa doby, na ktorú platia alebo na počet vstupov. Návštevníci, ktorí si zakúpia permanentku na mesiac, štvrtrok, polrok alebo rok, môžu navštevovať naše fitness centrum v danej dobe neobmedzene. Tieto permanentky sú však neprenosné, čo znamená, že sú vypísané na konkrétnu osobu, ktorá ju môže používať. Naopak permanentka s obmedzeným počtom vstupov je prenosná, nie je vypísaná na konkrétnu osobu a môžu ju teda využívať viacerí zákazníci.

Na základe pravidelnosti navštevovania posilňovne si každý zákazník zvolí jemu vyhovujúcu permanentku. Aj pri permanentkách sa zohľadňuje, či je návštevník študentom alebo nie. Kalkulácia cien permanentiek je znázornená v prílohe číslo 7.

Ďalšou z ponúkaných služieb sú služby fitness trénera. Ten ponúka jednotlivé tréningy obsahujúce jeho poradenstvo alebo kompletne vypracovanie tréningového plánu. Ten zahŕňa jak voľbu cvikov, tak aj zaznamenávanie výsledkov a následne zvyšovanie tréningového zaťaženia z tréningu na tréning. Ceny služieb fitness trénera znázorňuje tabuľka.

Tabuľka 3: Služby fitness trénera (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Služby fitness trénera	Cena v Kč
1hodina	150
Tréningový plán	950

V časti marketingový výskum bol použitý dotazník, ktorý sa zameriaval na cieľovú skupinu zákazníkov. Jedna z otázok sa týkala ich sklonu k využívaniu služieb fitness trénera v posilňovniach. Ako nám prezradil dotazník, služby fitness trénera nie sú medzi cieľovými zákazníkmi rozšírené. Jedným z dôvodov sú aj vyššie ceny tejto služby vo fitness centrách. Preto boli vo fitness centre M-Gym stanovené ceny nižšie ako má konkurencia s cieľom nalákať zákazníkov, aby si danú službu vyskúšali.

Ako už bol spomenuté, fitness centrum M-Gym ponúka aj športovú výživu. V nasledujúcej tabuľke je zobrazená aktuálna ponuka a následne pod tabuľkou popis jednotlivých produktov.

Tabuľka 4: Ceny produktov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Produkt	Cena v Kč	Množstvo
Isostar	50	0,5 L
Neperlivá voda	20	0,5 L
Protein Star	35	1ks
Xpower Energy	40	1ks

Z dôvodu, že v našej posilňovni nie je prevádzkovaná hostinská činnosť, ponúkame len výživu, ktorá nie je určená k priamej spotrebe. Jedná sa o nápoje v uzavretých fľašiach a športové tyčinky uzavreté v obaloch.

Iontový nápoj Isostar, ktorý podporuje svalový výkon. Je vhodným zdrojom energie pri zvýšenom fyzickom výkone i po tejto záťaži. Jeho použitie je vhodné počas samotného tréningu na doplnenie energie a k dodržiavaniu pitného režimu.

Protein Star je špeciálna tyčinka bohatá na kvalitné proteíny s prídavkom fyziologicky účinných zmesí peptidov a vetvených aminokyselín. Protein Star Bar je určená hlavne pre podporu tvorby svalovej hmoty. Je možné ju použiť i v priebehu záťaže k doplneniu živín. Množstvo tyčiniek Protein Star Bar konzumovaných v jednom dni nie je obmedzené, odporúča sa max. 3 kusy.

Xpower energy bar je jedinečná energetická tyčinka s obsahom komplexných sacharidov tvorená základom z ovsených vločiek, ryžových chrupiniek, hrozienok, medu a zaliata šťavnatým ovocným želé a lahodnou jogurtovou polevou.

Dodávateľom športových tyčiniek bude jeden z najväčších výrobcov doplnkov výživy v Českej republike, firma Aminostar. Firma ponúka kvalitné, chutné, laboratórne testované produkty za rozumné ceny.

3.5.2.3 Miesto, distribúcia

Fitness centrum M-Gym, s.r.o. sa nachádza na ulici Purkyňova 93 v Brne. Jedná sa o veľmi výhodnú pozíciu. Je to areál vysokoškolských internátov VUT s viac ako 2000 študentmi. Ide o pokojný, tichý areál s vysokým počtom parkovacích miest. Prístup do posilňovne je jednoduchý aj pre ľudí dochádzajúcich mestskou hromadnou dopravu. Fitness centrum sa totiž nachádza asi 2 minúty chôdze od zastávky Skácelova, čo je pomerne významný uzol mestskej hromadnej dopravy. Stoja tu električky číslo 12, 13 smerujúce z centra Brna. Následne i autobusy s číslami 44, 84, 67, 53 a trolejbusy s číslom 30.

Zásobovanie by malo taktiež prebiehať bez najmenších problémov. Prístupová cesta vedie až priamo pred budovu internátu, kde naša firma sídli.



Obrázok 5: Umiestnenie M-Gym (Zdroj: mapy.cz)

3.5.2.4 Propagácia

V propagácii našich služieb použijeme hlavne reklamu a podporu predaja. Reklama sa bude vyskytovať v tlači, v podobe vonkajšej reklamy ako billboardy, na internete a v rádiu. Spomenuté druhy reklamy, okrem rádia boli zvolené z dôvodu ich nižšej nákladovosti.

Reklama

Reklama v tlači bude umiestnená na 1/16 strany po dobu prvých dvoch týždňov od otvorenia v novinách Metro určených len pre Brno. Firmu bude táto reklama stáť 7 942 Kč. Cena zahrňuje umiestnenie v novinách.

Čo sa týka billboardu, ten bude umiestnený v Královom Poli neďaleko zastávky Červinkova. Pôjde o tzv. „Euro“ formát veľkosti 5,1 x 2,4 m. Billboard bude na danom mieste umiestnený po dobu 28 dní od 1.1.2013 do 28.1.2013. Keďže sa jedná o neosvetlený billboard, náklady činia 9 700 Kč. V cene je obsiahnutá aj jeho tvorba.

Reklama na internete bude prebiehať počas prvého mesiaca cez program „Facebooková reklama START“. Tento štartovací balíček pre základnú reklamnú internetovú Facebook kampaň na 1 mesiac činí 7500 Kč. Kampaň by mala priviesť minimálne 1000 návštevníkov na naše stránky. Výhodou je, že ak by behom mesiaca nedošlo k

vyčerpaniu minimálneho počtu návštevníkov, kampaň bude automaticky pokračovať až do dosiahnutia požadovaného počtu návštevníkov.

Ďalšou internetovou reklamou bude program CLICK 2 000. Ide o reklamu na prvej strane výsledkov Google a Seznamu systémom PPC. Do programu môžeme zapojiť až 50 kľúčových slov a počet privedených zákazníkov sa pohybuje od 2 200 do 3000. Cena tohto programu je 14 400 Kč.

Posledným druhom použitej reklamy bude rádio. Jedná sa o veľmi drahú reklamu, preto do nej investujeme len počas prvých 5 dní od otvorenia. Reklama bude vysielaná v rádiu Kiss Hády dva krát denne v dobe od 9 do 18 hodiny podobe 30 sekundových spotov. Jeden spot v tejto dobe stojí 990 Kč.(32)

Všetky spomenuté druhy reklamy budú uplatnené počas prvého roka našej činnosti. V nasledujúcom období pôjde len o program CLICK 2 000. Nasledujúca tabuľka zobrazuje náklady na reklamu v roku 2013.

Tabuľka 5: Marketingová kalkulácia (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Reklama	v Kč
Billboard	9 700
Internet	21 900
Tlač	7 942
Rádio	9 900
Celkom	49 442

Podpora predaja

Čo sa týka podpory predaja, pôjde o dočasné zníženia cien.. Dočasné zníženie cien sa bude týkať prvého týždňa po otvorení fitness centra k nalákaniu nových klientov. Dôvodom je, aby si ľudia našu posilňovňu vyskúšali a vytvorili si názor. Ak sa im počas návštevy v prvom týždni zapáči, budú chodiť aj naďalej, prípadne informujú aj svojich známych. Ďalšia zľava sa bude týkať návštevníkov, ktorí privedú aj svojho kamaráta.

Každý návštěvník počas prvého týždňa po otvorení posilňovne M-Gym, s.r.o. obdrží pri každej návšteve zľavu 50% vzhľadom k bežným cenám.

Počas druhého týždňa obdržia zľavu len tí zákazníci, ktorí prídu do fitness centra vo vyššom počte ako jeden. Opäť pôjde o 50% pre každú osobu.

Na podporu predaja posluži aj vlastná webová stránka. Tú bude možné nájsť na internetovej adrese www.m-gym.cz. Náklady na tvorbu a platby za doménu sú rozpísané v kapitole finančné plány.

3.6 Analýza obecného prostredia

3.6.1 SLEPT analýza

Sociálne faktory:

Posilňovňa M-Gym bude umiestnená v mestskej časti Královo Pole, kde žije 27 495 obyvateľov. Ak počítame, že cieľová skupina obyvateľov, ktorú tvoria ľudia vo veku medzi 15-60 rokov je zastúpená v populácii Brna približne 62%, potom cieľová skupina v mestskej časti Brno-Královo Pole predstavuje 17 143 ľudí. Pričom 8 808 obyvateľov z tejto skupiny tvoria ženy.(29)(30) Výrazný vplyv bude mať aj skutočnosť, že sa fitness centrum nachádza v areáli vysokoškolských internátov „Purkyňove koleje“, čo je druhý najväčší areál internátov VUT v Brne s 2255 lôžkami. (31)

Pretože fitness centrum bude zriadené v druhom najväčšom meste ČR, môžeme predpokladať, že miestny obyvatelia sú príslušníci strednej a vyššej strednej triedy, ktorí majú potrebné voľné finančné prostriedky na strávenie aktívneho odpočinku. Zároveň sa jedná o študentské mesto so šiestimi vysokými školami, kde práve študenti radi trávajú voľný čas športom.

Čo sa týka úrovne vzdelania v Královom Poli, z našej cieľovej skupiny 17 143 ľudí má ukončené stredné vzdelanie s maturitou a vyššie okolo 13 346 ľudí. Práve táto skupina ľudí sa bude viac zaujímať o zdravý životný štýl a s ním súvisiace športové aktivity.

Faktory ako snaha modernej populácie kompenzovať nezdravý sedavý spôsob života, zvyšujúca sa chuť tráviť aktívne svoj voľný čas, zlepšiť stravovacie návyky a aj túžba udržiavať si telesnú kondíciu môžeme hodnotiť ako pozitívne sociálne faktory podporujúce reálne úvahy o vybudovaní fitness centra.

Legislatívne faktory:

V Českej republike je každé podnikanie podmienené dvoma zákonmi, a to zákonom č. 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní a obchodným zákonníkom, zákonom č. 513/1991 Sb. Hlavnými prekážkami, ktoré spomaľujú rozvoj českej ekonomiky sú byrokratické záťaž, zložitý daňový systém, legislatíva, neefektívne štátne úrady a pomalé súdy. Výraznou prekážkou je v Česku aj získavanie rôznych povolení ako stavebné povolenie alebo registrácia majetku. Práve pre vybudovanie fitness centra je získanie stavebného povolenia nevyhnutné. Vydáva ho stavebný úrad. Toto povolenie je nutné z dôvodu nevyhnutných stavebných úprav. Jedno z ďalších povolení nevyhnutných pri prevádzke posilňovne vydáva Hasičský záchranný zbor. Týka sa to zabezpečenia požiarneho prístrojov a únikových ciest pri možnom požiari. Samozrejmosťou sú najvyššie hygienické kritéria, ktoré musia priestory spĺňať. Povolenie je nutné získať od Krajskej hygienickej stanice.

Politické faktory:

Vláda Českej republiky je tvorená politickými stranami ODS, TOP 09 a Věci veřejné. Začiatkom roku 2009 vládla v Českej republike trojkoalícia strán ODS, KDU-ČSL a Strana Zelených. Koncom marca bola tejto vláde vyslovená nedôvera. Táto situácia vniesla určitú neistotu na politickú scénu i do oblasti podnikania a investovania.

Keďže je súčasná vláda v Českej republike pravicová, táto situácia je pre podnikateľov prospešná. A preto to vnímam pozitívne aj v prípade podnikania v oblasti fitness center. Vláda plánuje zaviesť určité reformy v oblasti daní, ktoré kladú dôraz najmä na spravodlivosť a rovnaké podmienky pre všetkých poplatníkov.

Ekonomické faktory:

Rastúci trend HDP v posledných rokoch spomaľuje. Jeho rast za tretí štvrtrok 2011 bol na úrovni 1,2%. Súčasná celosvetová hospodárska kríza sa dotkla aj Českej republiky. Založenie fitness centra M-Gym teda spadá do obdobia ekonomickej recesie.

Koncom roku 2011 bola nezamestnanosť v Českej republike na úrovni 8,6%. V januári 2012 dokonca vzrástol až na 9,1%. Tento trend rastu nezamestnanosti je možné sledovať od konca tretieho kvartálu roku 2011. Priemerná miera inflácie v roku 2011 bola 1,9 %, začiatkom roku 2012 stúpila na 2,1% (23)

Daň z príjmu právnických osôb je oblasť, ktorá sa veľmi dotýka fitness centra M-Gym. Daňová sadzba bola v roku 2009 stanovená vo výške 20 %, a od roku 2010 klesla na 19 %. (22) Ušetrené peniaze tak môžu firmy investovať do svojho rozvoju.

Technologické faktory:

Pre segment podnikania vo fitness je najdôležitejšie, aby použité technológie a stroje boli pre zákazníka bezpečné a účinné. Aj v obore fitness postupuje vývoj technológií vpred, ale pomalším tempom ako v iných oblastiach. Fitness centrum by malo byť vybavené hlavne kvalitnými a bezpečnými strojmi a zariadeniami, ktoré splňajú európske normy.

Možný technický pokrok v oblasti fitness strojov môžeme skôr očakávať v novom designe a nových materiáloch. Kvalitnejšie a hlavne ľahšie materiály tak uľahčia manipuláciu so strojmi najmä pri ich preprave a montáži. Na záver môžem povedať, že technologický vývoj v obore fitness nie je až taký výrazný a že nebudeme na ňom príliš závislí.

3.6.2 SWOT analýza

Silné stránky:

- nové zariadenie posilňovne,
- príjemný, mladý personál,
- know how v oblasti posilňovania,

- know how v ekonomickej oblasti,
- konkurenčné ceny,
- cenové zvýhodnenia pre študentov,
- prevzatie pôvodnej klientely,
- vlastný fitness tréner,
- poloha fitness centra je v areáli vysokoškolských internátov,
- vlastná internetová stránka s možnosťou online rezervácií.

Slabé stránky:

- priestory sú prenajaté,
- nedostatok skúseností s vedením podniku,
- malý počet kardio strojov,
- otváracia doba,
- chýba poradenstvo v oblasti zdravej výživy,
- malý sortiment ponúkaných produktov,
- zastaralé priestory,
- malé šatne.

Príležitosti:

- rast dopytu po zdravom spôsobe života,
- nárast počtu študentov v Brne,
- nárast záujmu ľudí o zdravú výživu,
- nárast konkurencie u výrobcov športovej výživy,
- výstavba nových internátov v blízkom okolí,
- pokles úrokových sadzieb u úverov,
- umiestnenie fitness centra v druhom najväčšom meste ČR.

Hrozby:

- finančná kríza,
- nárast nezamestnanosti,
- pokles reálnej mzdy,
- nárast obľúbenosti domácich posilňovacích strojov,
- sťahovanie cieľovej skupiny z Brna do jeho okolia,

- vznik novej konkurencie,
- nárast obľúbenosti substitútov,
- zníženie počtu študentov vysokých škôl,
- zavedenie vysokého školného pre študentov vysokých škôl.

3.6.3 Porterova analýza

Hrozba vstupu nových konkurentov:

Vstup na trh fitness centier nie je obtiažny. Hrozba sa tak dá považovať za vyššiu.. Nevyhnutné počiatočné náklady sú pomerne nízke v porovnaní s inými odvetviami. Táto skutočnosť môže prilákať potencionálnych konkurentov. Do týchto nákladov sa zaraďujú najmä náklady na nákup posilňovacích strojov, čínok, prenájom priestoru prípadne kúpu priestorov, ktoré sú pre prevádzku fitness centra nevyhnutné.

Avšak nestačí iba vybrať nejaký voľný priestor a nakúpiť ľubovoľné stroje. Človek, ktorý chce začať podnikáť v tejto oblasti by mal mať aj určité know-how. To sa týka nielen výberu vhodných typov a značky strojov, ale aj výberu zamestnancov, určenia cien, prevádzkovej doby a iných. Na základe spomenutých dôvodov môžeme tvrdiť, že vstup potencionálnych nových konkurentov možný je a hrozba je tak pomerne vysoká.

Sila dodávateľov:

Na trhu pôsobí veľký počet firiem, ktoré dodávajú posilňovacie stroje, činky, závažia a ďalšie vybavenie. Ide o rôzne domáce aj zahraničné firmy ponúkajúce či už profesionálnu výbavu do fitness center alebo menej kvalitné, lacné zariadenia vhodné skôr na domáce cvičenie.

Po dôkladnom zvážení v úvahu pripadajú firmy Kohi, Dafe, Stanmark a Classic Gym. Ide o dve slovenské a tri české firmy. Hlavnú rolu pri výbere dodávateľa hrá pomer kvality a ceny produktov.

Slovenská firma Kohi, s.r.o. je spoločnosť zaoberajúca sa nielen výrobou posilňovacích zariadení, ale aj lisiarenskou a zámočníckou výrobou. Na trhu sa pohybuje už vyše dvoch desaťročí a ponúka kvalitné posilňovacie zariadenia za rozumnú cenu. Firma

ponúka aj vypracovanie podrobného projektu fitness centra pre svojich klientov podľa ich požiadaviek. Mínusom je starší design strojov.

Ďalšou slovenskou firmou je Dafe. Firma má taktiež dlhú tradíciu. Ponúka kvalitné stroje s moderným designom. Nevýhodou sú vyššie ceny. Zariadenia spĺňajú certifikát CE, ISO 9001, majú certifikát zhody s európskymi predpismi.

Firma Stanmark nedávno oslávila 20 rokov svojej existencie na českom trhu. Jej výrobky spĺňajú kritéria stanovené európskou normou pre posilňovacie zariadenia ČSN EN 957. Navyše záručná doba je 24 mesiacov, dodacie lehoty 6-8 týždňov. Doprava, montáž a zaškolenie po celej Českej republike je zdarma pri objednávke nad 100 000 Kč.

Posledná zo zaujímavých firiem je česká spoločnosť Classic Gym. Firma zákazníkom prináša inovatívne biomechanické, praktické a komplexné riešenia. Pomer kvalita a cena je taktiež uspokojivá.

Na základe zmienených informácií je pre nás najvhodnejšia firma Stanmark. Myslím si, že sila vybraného dodávateľa nie je vysoká. Vždy si môžeme vybrať z ponuky iných firiem na českom alebo slovenskom trhu, ktoré sa medzi sebou až tak výrazne nelíšia. Z toho dôvodu má fitness centrum M-Gym pomerne veľkú vyjednávaciu silu. Netvrdím, že dodávateľ fitness zariadenia pristúpi na všetky naše podmienky, ale určite sa bude ochotný s nami o nich baviť a nebude riskovať stratu potenciálneho zákazníka.

Podobná situácia bude platiť aj na trhu nábytku, ktorým našu posilňovňu vybavíme. Sila dodávateľov nábytku je malá, v porovnaní s dodávateľmi fitness zariadení bude dokonca nižšia. M-Gym si na rekonštrukciu niektorých priestorov a vybavení šatní a kúpeľní môže vybrať z veľkého množstva stavebných firiem. Aj v tejto oblasti je sila dodávateľov malá.

Sila odberateľov:

Na začiatku prevádzky fitness centra M-Gym bude sila odberateľov väčšia ako

v ďalších rokoch. Počet klientov bude neustále narastať a sila odberateľov pomaly klesať. Aby sme zaistili, že počet klientov bude neustále rásť, je nutné ponúkať kvalitné služby za prijateľné ceny. Zákazník potrebuje cítiť pocit v bezpečnosti, aby sa mohol v našom fitness centre uvoľniť a odreagovať od stresu a napätia.

Hrozba substitútu:

Jednou z hrozieb sú domáce posilňovne, ktoré si ľudia zriaďujú vo svojich rodinných domoch, prípadne aj ponuka domácich multifunkčných strojov, ktoré sú ponúkané dosť často aj v televíznych reklamách na vybraných staniciach. Tieto stroje do domácnosti však nepovažujem za výraznú hrozbu pre fitness centrum M-Gym, pretože hoci sú tieto stroje cenovo dostupné, ich kvalita je veľmi nízka a sľubované výsledky sa taktiež nedostavujú, keďže ich majiteľ na nich necvičí pravidelne. Keď si však zaplatí vstup do posilňovne, tak sa to snaží čo najviac využiť plus určitý vplyv má na neho aj atmosféra, kde cvičia aj ostatní.

Ďalším substitútom sú spinningové centra. Tieto centrá sú však navštevované inými cieľovými skupinami, najčastejšie ženami. Celkom novinkou vo svete aeróbnych aktivít je aj zumba. Jedná sa o nový dynamický fitness program kombinujúci prvky aerobiku a latinsko - amerických tancov. Vďaka tomuto programu sa dá spáliť za jeden tréning až 1000 kalórií a posilniť takmer všetky svaly tela. V ostatnej dobe sa veľkej popularite tešia fitness centrá určené pre ženy. Tie majú možnosť pod vedením trénerky cvičiť na strojoch určených výhradne pre ženy.

Ďalšími substitútmi, ktoré musia byť spomenuté, sú rôzne športové centrá, kde zákazník nájde pestré športové vyžitie pri športoch ako tenis, futbal, basketbal, volejbal, bouldering a iné.

Rivalita:

V súčasnosti je v oblasti posilňovní pomerne vysoká konkurencia. Atraktivita fitness ako životného štýlu narastá. Preto je dôležité zákazníkov zaujať, hlavne tých nových. Ľudia totiž neradi menia svoje posilňovne za nové, či už z dôvodu vlastnej lenivosti alebo pohodlnosti. Práve týchto športovcov treba dostať do našej posilňovne pomocou

výhodných cien, kvalitou poskytovaných služieb prípadne členskými výhodami. Môžeme teda povedať, že medzi fitness centrami vládne veľká rivalita, ktorá sa môže prejaviť tvrdým konkurenčným bojom. Konkurenti na vstup novej firmy do odvetia okamžite reagujú rôznymi zľavami, vstupmi zdarma. Taktiež sa zvyšuje množstvo reklám v rádiách, na billboardoch alebo internete. Reakcie môžu aj výraznejšie a mať formu nie úplne legálnych aktivít ako nového konkurenta zastrašiť prípadne z odvetia dostať preč.

V následnom súhrne sú uvedení najväčší konkurenti novo vznikajúceho fitness centra M-Gym. Ide o posilňovne nachádzajúce sa v našom okolí.

Konkurencia:

Posilňovňa Kounicova

Adresa: Kounicova 46/48, Brno, 612 00

Vzdialenosť od M-Gym, s.r.o.: 1,9 km.

Priestor posilňovne je klimatizovaný.

Prednosti: nové zariadenie, fitness centrum s dlhoročnou tradíciou, umiestnenie v budove vysokoškolských internátov VUT.

Nedostatky: novo založená posilňovňa, vysoké ceny

<http://www.bsbfit.cz/fitcentrum-kounicova/>

Blue gym

Adresa: Kotlářská 51a, Brno, 602 00

Vzdialenosť od M-Gym: 2,8 km.

Prevádzka je umiestnená na ploche 450 m², kde na samostatnú cvičebnú plochu pripadá 300m² a na šatne so sociálnym zázemím 150m². V priestore posilňovni je umiestnených 30 strojov doplnených lavičkami, ribstolom a stojanmi s jednoručnými a nakladacími činkami. Celkom tu je umiestnených 48 cvičebných stanovišť.

Prednosti: tradícia, stála klientela, lacné vstupné.

Nedostatky: drahé výživové doplnky, staršie neznačkové stroje, zastaralé priestory. (21)

www.bluegym.cz/

Fitness ProGym

Adresa: Kounicova 20/22, Brno

Vzdialenosť od M-Gym: 2,7 km

Prednosti: tradície, veľmi nízke ceny, nachádza sa areáli TJ Sokol Brno I, priateľský pracovný kolektív.

Nedostatky: malý priestor, zavreté v sobotu, staré stroje a zariadenie.

<http://www.posilka-brno.cz/>

Machina Kolejní

Adresa: Kolejní, Brno

Vzdialenosť od M-Gym: 2 km

Prednosti: areál vysokoškolských internátov, nízke ceny, kvalitné vybavenie.

Nevýhody: pomerne plná, cez deň je obsadená kurzami telocviku.

Muay Thai Brno

Adresa: Palackého 162, 612 00 Brno

Vzdialenosť od M-Gym: 1,7 km

Toto fitness centrum je súčasťou klubu thajského boxu – Muay Thai Brno, ktorý funguje už od roku 1992.

Prednosti: primerané ceny, tradícia, stála klientela, možnosť tréningu thajského boxu.

Nedostatky: malý priestor, málo strojov, zlé umiestnenie pánskej šatne.

<http://www.muaythaibrno.cz/>

Fitness centrum Contours

Adresa: Božetěchova 97a, 612 00 Brno

Vzdialenosť od M-Gym: 2,3 km

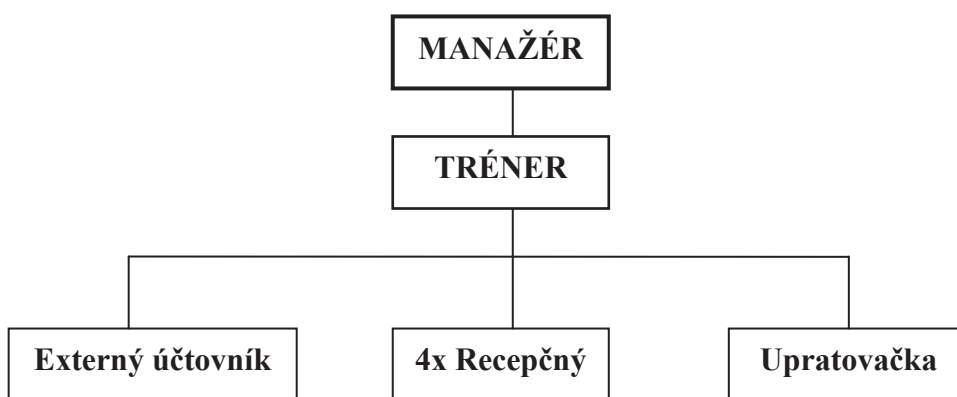
Prednosti: známa svetová značka, študentské zľavy, kvalitné vybavenie, online rezervácie.

Nedostatky: fitness centrum výhradne pre ženy, vysoké ceny, aktivačný poplatok.

Jedná sa o hlavných konkurentov. Ako bolo možné vidieť, každý z nich disponuje určitými slabunami, čo je zároveň príležitosťou pre fitness centrum M-Gym, aby ich v danej oblasti prekonalo a posilnilo svoje postavenie na trhu.

3.7 Organizačná štruktúra

V tejto časti práce bude popísaná organizačná štruktúra firmy s charakteristikou jednotlivých pracovných pozícií a ich odmeňovania.



Obrázok 6: Organizačná štruktúra (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Vedúce postavenie vo firme bude mať manažér. Bude dohliadať na chod firmy a zamestnancov, jednať s dodávateľmi a dodržiavať finančné plány. Jeho mesačný plat bude dosť nízky. Pôjde o 15 000 Kč v hrubom. Je to z dôvodu, že prácu manažéra bude vykonávať majiteľ firmy.

Hneď po manažérovi je najdôležitejšia osoba fitness tréner. Pôjde totiž zároveň o zodpovedného zástupcu, bez ktorého by nebolo možné poskytovať telovýchovné a športové služby v oblasti, keďže ide o viazanú živnosť. Požiadavky na fitness trénera a zodpovedného zástupcu sú nasledovné:

- b) vysokoškolské vzdelanie v študijnom programe a študijnom obore zameranom na telesnú kultúru, telovýchovu a šport, alebo

b) vyššie odborné vzdelanie v obore vzdelania zameranom na telesnú kultúru, telovýchovu a šport, alebo

c) osvedčenie o rekvalifikácii alebo iný doklad o odbornej kvalifikácii pre príslušnú pracovnú činnosť vydaný zariadením akreditovaným podľa zvláštnych právnych predpisov, alebo zariadením akreditovaným Ministerstvom školstva, mládeže a telovýchovy, alebo ministerstvom, do jeho pôsobnosti patrí odvetvie, v ňom je živnosť prevádzkovaná.

Odmena fitness trénera činí 18 000 Kč mesačne. Práca zahŕňa súkromné tréningy s našimi zákazníkmi a zostavovanie tréningových plánov. Jedná sa o hrubú mzdu.

S upratovačkou bude podpísaná dohoda o pracovnej činnosti. Upratovanie bude prebiehať vždy večer po skončení prevádzky po dobu dvoch hodín. Jej práca zahŕňa umytie podlahy v samotnom fitness centre, v šatniach vrátane záchodov, spíňch a umývadiel. Jej odmena činí 100 Kč na hodinu. Mesačne by tak mala dostať 6 000 Kč.

K uzavretiu dohody o pracovnej činnosti s upratovačkou nás viedla skutočnosť, že rozsah práce neprekročí polovicu stanovenej týždennej pracovnej doby. Zmluva bude uzavretá na rok. Výhodou je taktiež jednoduchšie ukončenie dohody o pracovnej činnosti pre zamestnávateľa. Ten môže dať zamestnancovi výpoveď z akéhokoľvek dôvodu (rovnako aj zamestnanec) a výpovedná doba činí 15 dní. Odstupné zamestnanec požadovať nemôže.

K výkonu práci recepčného nevyžadujeme žiadne predchádzajúce skúsenosti, sú však vítané. Dôležitá je komunikatívnosť, osobný záujem o zdravý životný štýl a posilňovanie, základná znalosť anglického jazyka je taktiež výhodou. Jeho pracovnou náplňou bude predaj vstupov, permanentiek a predaj športovej výživy a nápojov. S recepčnými bude uzavretá dohoda o prevedení práce. Tí môžu ročne odpracovať aj 300 hodín. Od januára 2012 neplatí zamestnanec ani zamestnávateľ zdravotné, sociálne ani nemocenské poistenie z odmeny, ktorá u jedného zamestnávateľa nepresiahne 10

000 Kč za mesiac. Práve táto skutočnosť je považovaná za výhodu a dôvod, prečo sme zvolili tento druh pracovnej dohody. Odmena recepčného bude činiť 90 Kč na hodinu. Pracovná doba recepčných bude flexibilná. Fitness centrum je otvorené 12 hodín denne. Na základe vzájomnej dohody a dohody s manažérom si môžu pracovnú dobu zmeniť. Dohoda bude uzavretá so 4 recepčnými. Pôjde o študentov a študentky, ktorí si budú mať záujem týmto spôsobom privyrobiť. Platy recepčných by mali mesačne prísť na 34 200 Kč spolu.

Odmena externého účtovníka bude pre firmu najnižšie zaťaženie. Bude dostávať 5 500 Kč mesačne. Starat' sa bude účtovníctvo, mzdy a dane. Výhodou externého účtovníka je, že si nemusíme kupovať vlastný účtovací software.

Všetky uvedené mzdy a celkové mzdové náklady pre zamestnávateľa sú uvedené v tabuľke číslo 18 v podkapitole finančný plán.

3.8 Dlhodobý výhľad

V budúcnosti by sme radi rozšírili ponuku našich služieb o internetový obchod športovej výživy. Radi by sme do ponuky zahrnuli aj zahraničných dodávateľov. Ďalej by sme zaviedli skupinové cvičenia ako napríklad kruhový tréning pre ženy alebo dôchodcov pod dohľadom trénera vo vybraných hodinách.

3.9 Finančný plán

V tejto kapitole mojej diplomovej práce odhadneme budúcnosť firmy prostredníctvom finančných projekcií na základe odborných odhadov. Finančné plány je potrebné spracovávať vo forme výkazov, ktoré by mali zahrnúť súvahu, plán nákladov a výnosov a prehľad príjmov a výdavkov. Tieto finančné výkazy spracujeme za obdobie 5 rokov. Súvaha bude zahrňovať roky 2012 – 2017, pričom k 31.12.2012 je zostavená zahajovacia súvaha. Výsledovka a výkaz peňažných tokov budú naplánované na roky 2013 – 2017. Projekt je financovaný z vlastných zdrojov.

3.9.1 Súvaha

Ako som spomenul v predchádzajúcich riadkoch, súvaha je spracovaná za obdobie 6 rokov, pretože zahŕňa aj zahajovaciu súvahu k 31.12.2012. Aktíva sú tvorené z 90% dlhodobým majetkom a len z 10% tvoria obežné aktíva. Čo sa týka pasív, tie sú tvorené z viac ako 90% z vlastného kapitálu.

Aktíva

Hlavnou zložkou dlhodobého majetku sú samostatné hnutelné veci ako posilňovacie stroje, činky a zariadenie v šatniach. Presný rozpis investícií do dlhodobého majetku nájdeme nižšie. Počas nasledujúcich rokov nedošlo k žiadnej investícii do dlhodobého hmotného majetku. Jeho hodnota postupne klesá z dôvodu uplatnenia účtovných odpisov u posilňovacích strojov, ktorých životnosť sme odhadli na 20 rokov. Kúpený software má ročnú licenciu a tým pádom musí byť každoročne obnovovaná. Firma neeviduje vo svojom majetku žiadne stavby ani pozemky. Fitness centrum sa bude nachádzať v prenajatých priestoroch. Čo sa týka obežného majetku, firma eviduje zásoby v podobe výrobkov a krátkodobý finančný majetok v podobe peňazí. Tempo rastu zásob je podobné ako tempo rastu tržieb.

Tabuľka 6: Súvaha v KČ: aktíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AKTÍVA CELKOM	960 000	1 057 066	1 121 532	1 142 385	1 150 853	1 124 252
DLHODOBÝ MAJETOK	960 000	921 139	882 278	843 417	804 556	765 695
Dlhodobý nehmotný majetok	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Software	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Dlhodobý hmotný majetok	950 000	911 139	872 278	833 417	794 556	755 695
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0	0	0
Samostatné hnutelné veci	950 000	911 139	872 278	833 417	794 556	755 695
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0	0
OBEŽNÉ AKTÍVA	0	135 927	239 254	298 968	346 297	358 557
Zásoby	0	40 000	42 400	45 792	48 997	51 447
Materiál	0	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	0	40 000	42 400	45 792	48 997	51 447
Krátkodobé pohľadávky	0	0	0	0	0	0
Pohľadávky z	0	0	0	0	0	0

obchodných vzťahov						
Ostatné krátkodobé pohľadávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobý finančný majetok	0	95 927	196 854	253 176	297 300	307 110
Peniaze a účty v bankách	0	95 927	196 854	253 176	297 300	307 110
Krátkodobé cenné papiere a podiely	0	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	0	0	0	0	0	0
Náklady a príjmy budúcich období	0	0	0	0	0	0

Investície do dlhodobého majetku

V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť rozpis investícií do dlhodobého hmotného a nehmotného majetku. Konkrétne položky, ktoré tvoria výbavu jednotlivých častí fitness centra, vrátane ich cien, je možné nájsť na konci mojej práce v prílohách.

Tabuľka 7: Investície do DHM (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Hmotné investície	v Kč
Posilňovňa	824 218
Šatne	125 782
Nehmotné investície	
Software	10 000
Celkovo	960 000

Pasíva

Hlavná zložka pasív, vlastný kapitál, je tvorený predovšetkým základným kapitálom vo výške 910 000 Kč. Ďalšou zložkou je zákonný rezervný fond vo výške 50 000 Kč. Jeho výška bola určená v spoločenskej zmluve, spoločnosť nemá ho povinnosť tvoriť z čistého zisku vykázaného v riadnej účtovnej závierke za rok. (obchodný zákonník § 124 odstavce 1). Z cudzích zdrojov firma eviduje iba dlhodobé rezervy. Ich hodnota sa počas celého zobrazeného obdobia pohybovala vo výške 30 000 Kč.

Tabuľka 8: Súvaha v Kč: pasíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)

PASÍVA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASÍVA CELKOM	960 000	1 057 066	1 121 532	1 142 385	1 150 853	1 124 252
VLASTNÝ KAPITÁL	960 000	1 027 066	1 091 532	1 112 385	1 120 853	1 094 252
Základný kapitál	910 000	910 000	910 000	910 000	910 000	910 000
Kapitálové fondy (ážio)	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervný fond	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Nerozdelený zisk minulých rokov	0	0	0	0	0	0

VH bežného roku	0	67 066	131 532	152 385	160 853	134 252
CUDZIE ZDROJE	0	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Rezervy (dlhodobé)	0	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Vydané dlhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé záväzky	0	0	0	0	0	0
Z obchodných vzťahov	0	0	0	0	0	0
K zamestnancom	0	0	0	0	0	0
Bankové úvery dlhodobé	0	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	0	0	0	0	0	0
Výnosy a výdaje budúcich období	0	0	0	0	0	0

3.9.2 Výsledovka

Výsledovka je odhadnutá na obdobie 5 rokov. Tržby sú tvorené tržbami za poskytovanie služieb ako tržby za vstupné a za predaj doplnkových služieb. Ako je možné vidieť, tržby v jednotlivých rokoch rastú. Tempo rastu tržieb a návštevnosť fitness centra jednotlivými skupinami zákazníkov nájdeme nižšie.

Výsledok hospodárenie rastie až do roku 2015. Avšak tempo jeho rastu postupne spomaľuje až v roku 2016 dochádza k jeho poklesu o približne 17 % oproti roku predchádzajúcemu. Je to spôsobené nižším rastom tržieb v roku 2016 pri nezmenenom tempe rastu nákladov.

Tabuľka 9: Výsledovka v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za predaný tovar a služby	2 110 000	2 236 600	2 415 528	2 584 615	2 713 846
Tržby za vstupné	1 758 400	1 863 904	2 013 016	2 153 927	2 261 624
Tržby za predaj doplnkových služieb	351 600	372 696	402 512	430 687	452 222
Výkony	40 000	2 400	3 392	3 205	2 450
Zmena stavu zásob	40 000	2 400	3 392	3 205	2 450
Výkonová spotreba	893 982	845 045	903 803	959 199	1 009 221
Osobné náklady	1 104 360	1 192 709	1 288 126	1 391 176	1 502 470
Odpisy dlhodobého majetku	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Z toho budova	0	0	0	0	0
Stroje	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Tržby z predaja dlhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zmena stavu rezerv a opravných položiek	30 000	0	0	0	0
Prevádzkový výsledok hospodárenia	82 797	162 385	188 130	198 584	165 744

Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Finančný výsledok hospodárenia	0	0	0	0	0
Daň z príjmu	15 731	30 853	35 745	37 731	31 491
Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť	67 066	131 532	152 385	160 853	134 252
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	67 066	131 532	152 385	160 853	134 252

Vývoj tržieb

Odhad vývoja tržieb v jednotlivých rokoch je znázornený v nasledujúcej tabuľke. Tento rast je daný hlavne tým, že v priebehu rokov očakávame prílev nových zákazníkov. To sa týka najmä prvých 3 rokov, následne sa nárast zákazníkov bude zvyšovať pomalšie. Tempo rastu zahŕňa aj infláciu.

Tabuľka 10: Tempo rastu tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo rastu tržieb	-	6%	8%	7%	5%

Tabuľka číslo 12 zobrazuje počet zákazníkov, ktorí M-Gym v priebehu roku 2013 navštívia, buď zakúpením jednorazového vstupného alebo permanentky. Ako som zmienil v kapitole marketing, v našom fitness centre rozlišujeme dva druhy zákazníkov a následne aj dobu, v ktorej je naša posilňovňa navštívená. Toto je všetko je nevyhnutné pri kalkuláciách tržieb zohľadniť. Čísla boli odhadnuté na základe vlastných skúseností s prihliadnutím na návštevnosť konkurenčných posilňovní.

Tabuľka 11: Tržby za vstupy v roku 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	Cena v Kč		Počet zákazníkov		
	Dospelí	Študenti	Dospelí	Študenti	
Posilňovňa					
Jednorazový vstup					
07:00-11:00	60	50	1 924	3 964	313 640
13:00-17:00	70	60	1 751	3 580	337 370
17:00-21:00	80	70	2 078	3 385	403 190
Permanentky					
Mesačná	950	800	70	110	154 500
Štvrťročná	2 500	2 000	52	47	224 000
Polročná	4 000	3 000	13	11	85 000

Ročná	6 500	5 000	9	5	83 500
20 vstupov	1 200	1 000	46	102	157 200
Celkovo					1 758 400

Doplňkových služby predstavujú služby fitness trénera a predaj športovej výživy v podobe iontových nápojov, neperlivej vody a proteinových a energetických tyčiniek.

Tabuľka 12: Tržby za fitness trénera v roku 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Služby fitness trénera	Cena v Kč	Počet zákazníkov	Ročné tržby
1 hodina	150	560	84 000
Tréningový plán	950	48	45 600
Celkovo			129 600

Pre výpočet ročných tržieb za predaj športovej výživy sme spriemerovali ceny predávaných doplnkov a následne vynásobili očakávaným počtom zákazníkov, ktorí si daný produkt u nás zakúpia.

Tabuľka 13: Tržby za predaj športovej výživy za rok 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Predaj športovej výživy	Cena v Kč	Počet zákazníkov	Ročné tržby
Položka	20	11 100	222 000

Po sčítaní tržieb všetkých troch položiek dostaneme celkové tržby za rok 2013.

Tabuľka 14: Celkové tržby za rok 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	Ročné tržby
Vstupy	1 740 000
Doplňkové služby	351 600
Celkové tržby	2 052 000

Náklady

Náklady výkonovej spotreby

Položky s najvyššími hodnotami majú platby nájomného, nákup materiálu a energie ako voda a elektrina. Napriek tomu si dovoľím tvrdiť, že naše fitness centrum nepatrí medzi nákladovo náročnú firmu. Väčšina nákladov výkonovej spotreby rastie ročne približne o 5%, čo sa nachádza nad úrovňou inflácie. Náklady webovú stránku zahrňujú ročné

platby za doménu. Jedná sa o čiastky v symbolickej výške. V roku 2013 bol však náklad podstatne vyšší. V tomto roku sme sem zahrnuli aj náklady na tvorbu webovej stránky. Čo sa týka opravy a údržby, tú sme na základe kvalifikovaného odhadu stanovili na výšku 10 000 Kč až od roku 2015. Prvých 24 mesiacov totiž dodávateľ posilňovacích strojov, firma Stanmark poskytuje záruku. Výška nákladov na reklamu bola stanovená podľa marketingového plánu. Ako je možné vidieť, firma najviac vkladá do reklamy počas prvého roku, kedy sa snaží osloviť čo najviac potencionálnych zákazníkov. Položka Ostatné služby zahŕňa zriaďovacie výdaje. Ich presný rozpis je zobrazený v tabuľke číslo 17.

Tabuľka 15: Výkonová spotreba za rok 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Materiál a zásoby	144 000	155 520	171 072	191 601	205 013
Kancelárske potreby	12 000	12 600	13 230	13 892	14 586
Voda a elektrina	100 000	105 000	110 250	115 763	121 551
Webová stránka - doména	15 000	525	551	579	608
Internet a telefón	20 000	21 000	22 050	23 153	24 310
Opravy a údržba	0	0	10 000	10 000	10 000
Rezervy na opravy DHM	30 000	0	0	0	0
Reklama	49 442	14 400	14 400	14 400	14 400
Poistenie majetku	11 000	11 000	11 000	11 000	11 000
Ostatné služby	12 540	0	0	0	0
Nájomné	500 000	525 000	551 250	578 813	607 753
Celkovo	893 982	845 045	903 803	959 199	1 009 221

Tabuľka 16: Náklady v roku 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Druh nákladu	Mesačný	Ročný
Priame náklady		
Priamy materiál a zásoby	12 000	144 000
Režijné náklady		
Kancelárske potreby	1 000	12 000
Voda a elektrina	8 333	100 000
Webová stránka - doména	1 250	15 000
Internet a telefón	1 667	20 000
Opravy a údržba	0	0
Rezervy na opravy DHM	2 500	30 000
Reklama	4 120	49 442
Poistenie majetku	917	11 000
Ostatné služby	1 045	12 540
Nájomné	41 667	500 000
Celkovo	74 499	893 982

Pred zápisom spoločnosti do obchodného registru došlo k výdajom, ktoré so vznikom spoločnosti priamo súvisia. Ak hodnota týchto zriaďovacích výdajov prekročí limit 60 000 Kč podľa zákona o dani z príjmu, evidujú sa ako zložka nehmotného majetku. V našom prípade stanovenú hranicu neprekročili a preto sa účtujú do nákladov. Konkrétne na účet Ostatné služby.

Tabuľka 17: Zriaďovacie výdaje (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zriaďovacie výdaje	v Kč
Zápis podnikateľa do OR	6 000
Odmena notára za spísanie spol. zmluvy	3 500
Poplatok za ohlásenie živnosti	1 000
Poplatok za ohlásenie ďalšej živnosti	500
Výpis z registra trestov	50
Výpis z katastra nehnuteľností	100
Výpis z OR	70
Výpis zo živnostenského registra	20
Overovanie listín	300
Poplatok spojený BÚ na zloženie ZK	1 000
Celkom	12 540

Osobné náklady

V tejto podkapitole rozoberieme platy a odmeny zamestnancov posilňovne M-Gym, s.r.o.. Najvyšší ročný náklad tvoria mzdy pre recepčných. Vo fitness centre budú zamestnaný 4 recepční na základe dohody o vykonaní práce. Výhodou je, že u nich ušetríme na platbách zdravotného a sociálneho poistenia. Upravovačka bude pracovať denne len 2 hodiny a to na konci prevádzky vo večerných hodinách. Plat manažéra je pomerne nízky, a to z dôvodu, že jeho prácu bude vykonávať majiteľ firmy. Odmena vo výške 18 000 Kč mesačne bude náležať fitness trénerovi, ktorý je vo firme zároveň aj zodpovedný vedúci. Ročný nárast platov je 8%. Táto hodnota zohľadňuje infláciu a zároveň slúži na zvýšenie spokojnosti a motivácie zamestnancov. Mzdy sú uvádzané

v hrubom. Presné kalkulácie miezd so zohľadnením poistného odvádzaného zamestnávateľom je možné nájsť v prílohe 8 tejto práce.

Tabuľka 18: Osobné náklady v roku 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Platy zamestnancov za mesiac/rok	2013	2014	2015	2016	2017
Manažér	241 200	260 496	281 336	303 843	328 150
Fitness tréner	289 440	312 595	337 603	364 611	393 780
Externý účtovník	88 440	95 515	103 156	111 409	120 322
Recepčný 4x	388 800	419 904	453 496	489 776	528 958
Upratovačka	96 480	104 198	112 534	121 537	131 260
Celkové osobné náklady za rok	1 104 360	1 192 709	1 288 126	1 391 176	1 502 470

Odpisy

Účtovacia jednotka sa rozhodla pre odpisovanie posilňovacích strojov v hodnote 777 216 Kč. Ich životnosť stanovila na 20 rokov. Ročný odpis tak bude činiť 38 861 Kč.

3.9.3 Výkaz o peňažných tokoch

Peňažný tok je veľmi dôležitá veličina, ktorá vypovedá o schopnosti podniku generovať peniaze a platiť svoje záväzky. V našom prípade firma generuje vo všetkých rokoch kladný cash flow. Od roku 2015 síce naberať klesajúcu tendenciu, ale stále sa drží nad nulou. Dôvodom tohto poklesu je výplata podielu na zisku v celej výške.

Tabuľka 19: Výkaz o cash flow v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Stav peňažných prostriedkov na zač. obdobia	0	95 927	196 854	253 176	297 300
VH za účtovné obdobie	67 066	131 532	152 385	160 853	134 252
Odpisy	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Zmena rezerv	30 000	0	0	0	0
Zmena nákladov budúcich období	0	0	0	0	0
Zmena výdajov budúcich období	0	0	0	0	0
Zmena zásob	-40 000	-2 400	-3 392	-3 205	-2 450
Zmena pohľadávok	0	0	0	0	0
Zmena krátkodobých záväzkov	0	0	0	0	0
Zmena krátkodobých CP a podielov	0	0	0	0	0
Cash flow prevádzkový	95 927	167 993	187 854	196 509	170 663
Zmena dlhodobých bankových úverov	0	0	0	0	0
Zmena dlhopisov	0	0	0	0	0

Zmena vlastného kapitálu	0	0	0	0	0
Výplata podielu na zisku	0	-67 066	-131 532	-152 385	-160 853
Cash flow finančný	0	-67 066	-131 532	-152 385	-160 853
Cash flow celkový	95 927	100 927	56 322	44 124	9 810
Stav peňažných prostriedkov na konci obdobia	95 927	196 854	253 176	297 300	307 110

3.9.4 Rôzne scenáre – optimistický a pesimistický

Na predchádzajúcich stranách bol popísaný scenár, ktorý považujem za najviac realistický. Dochádza u neho k vyťaženiu posilňovne na 53 %. Fitness centrum bude otvorené ročne 3 072 hodín. Pričom jeho maximálna ročná kapacita je 81 920 ľudí. Počíta sa, že návštevník stráví cvičením približne hodinu a pol a maximálna kapacita je 40 ľudí. Naše predpoklady hovoria, že ročný počet návštevníkov sa vyšplhá na 43 678.

Nasledujúce podkapitoly znázorňujú a stručne popisujú rozdiely optimistických a pesimistických scenárov v porovnaní s realistickým.

Optimistický scenár

Optimistická súvaha počíta so zásobami o 25% vyššími ako pri realistickom scenári. Ďalšou významnou položkou sú vyššie zostatky na peňažnom účte.

Tabuľka 20: Súvaha optimistická v Kč: aktíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AKTÍVA CELKOM	960 000	1 274 146	1 382 708	1 466 113	1 542 809	1 585 347
DLHODOBÝ MAJETOK	960 000	921 139	882 278	843 417	804 556	765 695
Dlhodobý nehmotný majetok	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Software	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Dlhodobý hmotný majetok	950 000	911 139	872 278	833 417	794 556	755 695
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0	0	0
Samostatné hnutelné veci	950 000	911 139	872 278	833 417	794 556	755 695
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0	0
OBEŽNÉ AKTÍVA	0	353 007	500 430	622 696	738 253	819 652
Zásoby	0	50 000	54 000	59 400	64 746	69 278
Materiál	0	0	0	0	0	0

Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	0	50 000	54 000	59 400	64 746	69 278
Krátkodobé pohľadávky	0	0	0	0	0	0
Pohľadávky z obchodných vzťahov	0	0	0	0	0	0
Ostatné krátkodobé pohľadávky	0	0	0	0	0	0
Krátkodobý finančný majetok	0	303 007	446 430	563 296	673 507	750 374
Peniaze a účty v bankách	0	303 007	446 430	563 296	673 507	750 374
Krátkodobé cenné papiere a podiely	0	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	0	0	0	0	0	0
Náklady a príjmy budúcich období	0	0	0	0	0	0

U zložení pasív v porovnaní s realistickým variantom nedošlo k výraznej zmene. Jediný rozdiel predstavuje vyšší výsledok hospodárenia bežného roku.

Tabuľka 21: Súvaha optimistická v Kč: pasíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)

PASÍVA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASÍVA CELKOM	960 000	1 274 146	1 382 708	1 466 113	1 542 809	1 585 347
VLASTNÝ KAPITÁL	960 000	1 244 146	1 352 708	1 436 113	1 512 809	1 555 347
Základný kapitál	910 000	910 000	910 000	910 000	910 000	910 000
Kapitálové fondy (ážio)	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervný fond	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Nerozdelený zisk minulých rokov	0	0	0	0	0	0
VH bežného roku	0	284 146	392 708	476 113	552 809	595 347
CUDZIE ZDROJE	0	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Rezervy (dlhodobé)	0	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Vydané dlhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé záväzky	0	0	0	0	0	0
Z obchodných vzťahov	0	0	0	0	0	0
K zamestnancom	0	0	0	0	0	0
Bankové úvery dlhodobé	0	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	0	0	0	0	0	0
Výnosy a výdaje budúcich období	0	0	0	0	0	0

Firma počas všetkých rokov vytvárala kladný hospodársky výsledok. Rýchlosť jeho rastu postupne klesala. Pri optimistickom scenári sú tržby v roku 2013 o 12% vyššie ako

v scenári realistickom. Pričom ich medziročný rast je takisto vyšší, ako zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 22: Tempo rastu tržieb: optimistické (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo rastu tržieb	-	8%	10%	9%	7%

Tabuľka 23: Výsledovka v KČ: optimistická (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za predaný tovar a služby	2 368 000	2 557 440	2 813 184	3 066 371	3 281 016
Tržby za vstupné	1 880 800	2 031 264	2 234 390	2 435 486	2 605 970
Tržby za predaj doplnkových služieb	487 200	526 176	578 794	630 885	675 047
Výkony	50 000	4 000	5 400	5 346	4 532
Zmena stavu zásob	50 000	4 000	5 400	5 346	4 532
Výkonová spotreba	893 982	845 045	903 803	959 199	1 009 221
Osobné náklady	1 104 360	1 192 709	1 288 126	1 391 176	1 502 470
Odpisy dlhodobého majetku	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Z toho budova	0	0	0	0	0
Stroje	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Tržby z predaja dlhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zmena stavu rezerv a opravných položiek	30 000	0	0	0	0
Prevádzkový výsledok hospodárenia	350 797	484 825	587 794	682 481	734 996
Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Finančný výsledok hospodárenia	0	0	0	0	0
Daň z príjmu	66 651	92 117	111 681	129 671	139 649
Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť	284 146	392 708	476 113	552 809	595 347
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	284 146	392 708	476 113	552 809	595 347

Peňažný tok má kladné hodnoty, avšak má klesajúci trend.

Tabuľka 24: Výkaz o cash flow v KČ: optimistický (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Stav peňažných prostriedkov na zač. obdobia	0	303 007	446 430	563 296	673 507

VH za účtovné obdobie	284 146	392 708	476 113	552 809	595 347
Odpisy	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Zmena rezerv	30 000	0	0	0	0
Zmena nákladov budúcich období	0	0	0	0	0
Zmena výdajov budúcich období	0	0	0	0	0
Zmena zásob	-50 000	-4 000	-5 400	-5 346	-4 532
Zmena pohľadávok	0	0	0	0	0
Zmena krátkodobých záväzkov	0	0	0	0	0
Zmena krátkodobých CP a podielov	0	0	0	0	0
Cash flow prevádzkový	303 007	427 569	509 574	586 324	629 676
Zmena dlhodobých bankových úverov	0	0	0	0	0
Zmena dlhopisov	0	0	0	0	0
Zmena vlastného kapitálu	0	0	0	0	0
Výplata dividend	0	-284 146	-392 708	-476 113	-552 809
Cash flow finančný	0	-284 146	-392 708	-476 113	-552 809
Cash flow celkový	303 007	143 423	116 866	110 211	76 867
Stav peňažných prostriedkov na konci obdobia	303 007	446 430	563 296	673 507	750 374

Pesimistický scenár

Hodnota zásob v porovnaní s realistickým variantom je o 9% nižšia. Je možné pozorovať aj o približne polovicu nižšie hodnoty krátkodobého finančného majetku.

Tabuľka 25: Súvaha pesimistická v KČ: aktíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)

AKTÍVA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AKTÍVA CELKOM	960 000	1 006 036	1 020 776	980 251	900 537	704 940
DLHODOBÝ MAJETOK	960 000	921 139	882 278	843 417	804 556	765 695
Dlhodobý nehmotný majetok	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Software	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Dlhodobý hmotný majetok	950 000	911 139	872 278	833 417	794 556	755 695
Pozemky	0	0	0	0	0	0
Stavby	0	0	0	0	0	0
Samostatné hnutelné veci	950 000	911 139	872 278	833 417	794 556	755 695
Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0	0
OBEŽNÉ AKTÍVA	0	84 897	138 498	136 834	95 981	-60 755
Zásoby	0	35 000	36 050	37 853	39 367	40 154
Materiál	0	0	0	0	0	0
Nedokončená výroba	0	0	0	0	0	0
Výrobky	0	35 000	36 050	37 853	39 367	40 154
Krátkodobé pohľadávky	0	0	0	0	0	0
Pohľadávky z obchodných vzťahov	0	0	0	0	0	0
Ostatné krátkodobé	0	0	0	0	0	0

pohľadávky						
Krátkodobý finančný majetok	0	49 897	102 448	98 981	56 614	-100 909
Peniaze a účty v bankách	0	49 897	102 448	98 981	56 614	-100 909
Krátkodobé cenné papiere a podiely	0	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	0	0	0	0	0	0
Náklady a príjmy budúcich období	0	0	0	0	0	0

Jedinou zmenou u pasív v porovnaní s realistickým scenárom je nižší, v posledných troch rokoch záporný výsledok hospodárenia.

Tabuľka 26: Súvaha pesimistická v KČ: pasíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)

PASÍVA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASÍVA CELKOM	960 000	1 006 036	1 020 776	980 251	900 537	704 940
VLASTNÝ KAPITÁL	960 000	976 036	990 776	950 251	870 537	674 940
Základný kapitál	910 000	910 000	910 000	910 000	910 000	910 000
Kapitálové fondy (ážio)	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervný fond	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Nerozdelený zisk minulých rokov	0	0	0	0	-9 749	-89 463
VH bežného roku	0	16 036	30 776	-9 749	-79 714	-195 597
CUDZIE ZDROJE	0	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Rezervy (dlhodobé)	0	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Vydané dlhopisy	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé záväzky	0	0	0	0	0	0
Z obchodných vzťahov	0	0	0	0	0	0
K zamestnancom	0	0	0	0	0	0
Bankové úvery dlhodobé	0	0	0	0	0	0
ČASOVÉ ROZLIŠENIE	0	0	0	0	0	0
Výnosy a výdaje budúcich období	0	0	0	0	0	0

Ako bolo spomenuté vyššie, v rokoch 2015, 2016 a 2017 firma produkuje stratu. Jej dôvodom je rýchlejší rast nákladov, hlavne mzdových v porovnaní s rastom tržieb. U pesimistickej varianty sú tržby nižšie len o 3% ako pri realistickej. Tempo rastu tržieb sa však odhaduje na pomalšie, čo sa v neskorších rokoch prejavilo záporným výsledkom hospodárenia.

Tabuľka 27: Tempo rastu tržieb: pesimistické (Zdroj: Vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tempo rastu tržieb	-	3%	5%	4%	2%

Tabuľka 28: Výsledovka v KČ: pesimistická (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za predaný tovar a služby	2 052 000	2 113 560	2 219 238	2 308 008	2 354 168
Tržby za vstupné	1 755 550	1 808 217	1 898 627	1 974 572	2 014 064
Tržby za predaj doplnkových služieb	296 450	305 344	320 611	333 435	340 104
Výkony	35 000	1 050	1 803	1 514	787
Zmena stavu zásob	35 000	1 050	1 803	1 514	787
Výkonová spotreba	893 982	845 045	903 803	959 199	1 009 221
Osobné náklady	1 104 360	1 192 709	1 288 126	1 391 176	1 502 470
Odpisy dlhodobého majetku	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Z toho budova	0	0	0	0	0
Stroje	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Tržby z predaja dlhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku	0	0	0	0	0
Zmena stavu rezerv a opravných položiek	30 000	0	0	0	0
Prevádzkový výsledok hospodárenia	19 797	37 995	-9 749	-79 714	-195 597
Výnosy z dlhodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančného majetku	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	0	0	0	0
Finančný výsledok hospodárenia	0	0	0	0	0
Daň z príjmu	3 761	7 219	0	0	0
Výsledok hospodárenia za bežnú činnosť	16 036	30 776	-9 749	-79 714	-195 597
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	16 036	30 776	-9 749	-79 714	-195 597

Cash flow pri pesimistickom variante dosahoval v prvých dvoch rokoch kladné hodnoty. V ďalších rokoch však prešiel do záporných hodnôt, čo je pre firmu veľmi negatívne a mohla by mať problémy s platením svojich záväzkov.

Tabuľka 29: Výkaz o cash flow v KČ: pesimistický (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Stav peňažných prostriedkov na zač. obdobia	0	49 897	102 448	98 981	56 614
VH za účtovné obdobie	16 036	30 776	-9 749	-79 714	-195 597
Odpisy	38 861	38 861	38 861	38 861	38 861
Zmena rezerv	30 000	0	0	0	0

Zmena nákladov budúcich období	0	0	0	0	0
Zmena výdajov budúcich období	0	0	0	0	0
Zmena zásob	-35 000	-1 050	-1 803	-1 514	-787
Zmena pohľadávok	0	0	0	0	0
Zmena krátkodobých záväzkov	0	0	0	0	0
Zmena krátkodobých CP a podielov	0	0	0	0	0
Cash flow prevádzkový	49 897	68 587	27 309	-42 367	-157 523
Zmena dlhodobých bankových úverov	0	0	0	0	0
Zmena dlhopisov	0	0	0	0	0
Zmena vlastného kapitálu	0	0	0	0	0
Výplata dividend	0	-16 036	-30 776	0	0
Cash flow finančný	0	-16 036	-30 776	0	0
Cash flow celkový	49 897	52 551	-3 467	-42 367	-157 523
Stav peňažných prostriedkov na konci obdobia	49 897	102 448	98 981	56 614	-100 909

3.10 Finančná analýza

Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return on Assets) meria výnosnosť celkového vloženého kapitálu bez ohľadu na zdroj financovania. Ide o podiel zisku pred úrokmi a daňami (tj. EBIT) a celkových aktív.

$$ROA = \frac{EBIT}{CA}$$

Rentabilita vlastného kapitálu (ROE – Return on Equity) vyjadruje efektívnosť reprodukcie kapitálu vloženého spoločníkmi. Udáva koľko čistého zisku pripadá na jednu korunu investovanú vlastníkom podniku. Vypočíta sa ako podiel zisku po zdanení a úrokoch (tj. EAT) a vlastného kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{VK}$$

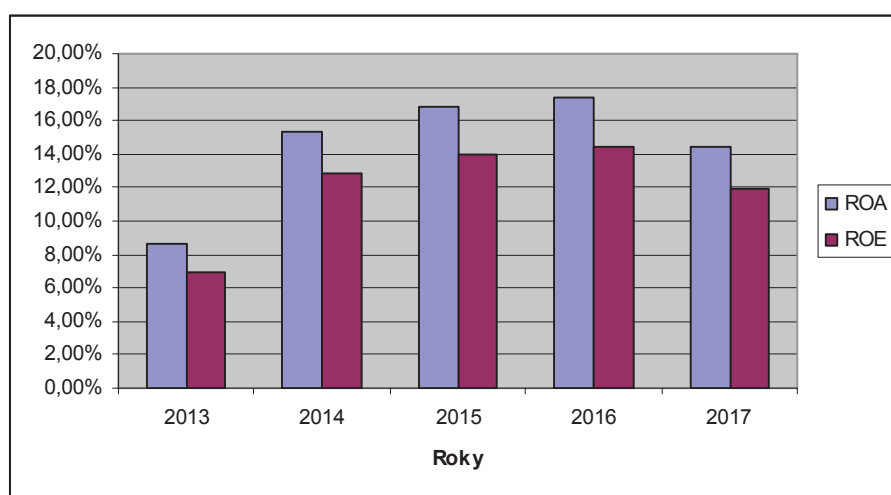
Hodnoty rentability celkového kapitálu (ROA) sú v sledovanom období dobré. Po rok 2016 majú rastúci vývojový trend. V roku 2017 hodnota klesla o necelé 3%, stále však dosahuje dobrú hodnotu. Tento výsledok dokazuje, že podnik efektívne využíva svoj majetok. Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) je vysoká a charakterizuje prínos pre vlastníkov podniku. Vzhľadom k tomu, že úročenie štátnych dlhopisov je úročené cca

7% p.a., tak výsledné hodnoty rentability v rokoch 2014 až 2017 je možné charakterizovať ako rentabilné.

ROE podobne ako ROA rastie po rok 2016 následne dochádza k jej poklesu o 2,5 %. Ako dôvod tohto poklesu vidím, zníženie výsledku hospodárenia v roku 2017. Ten bol spôsobený pomalším rastom tržieb v porovnaní s nákladmi.

Tabuľka 30: Ukazovatele rentability (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	8,62%	15,36%	16,77%	17,38%	14,40%
ROE	6,99%	12,81%	13,96%	14,46%	11,98%



Graf 1: Ukazovatele rentability (Zdroj: Vlastné spracovanie)

3.11 Bod zvratu

Pri výpočte bodu zvratu sme použili základný vzorec:

$$Q_{BZ} = \frac{F}{c - v}$$

Za fixné náklady sme považovali vstupnú investíciu do podnikania v podobe posilňovacích strojov, vybavenia šatní a kúpeľní atď. Táto hodnota predstavuje 960 000 Kč.

Pre výpočet jednotkovej ceny sme prepočítali celkové ročné tržby na jeden vstup. Podľa našich odhadov v roku 2013 využije nejakú službu v posilňovni celkovo 43 678 zákazníkov. Na základe toho sme vypočítali, že jednotková cena bude na úrovni 48,31 Kč. Pre výpočet jednotkových variabilných nákladov sme vzali do úvahy náklady na výkon, osobné náklady a odpisy. Tie sme opäť rozpočítali na jednotku a dosiahli hodnotu 46,64 Kč.

Získané údaje sme dosadili do vzorca: $Q_{BZ} = \frac{960000}{48,31 - 46,64} = 574550$

To znamená, že investícia sa nám vráti po 574 550 návštevách zákazníkov, čo je približne 13 rokov. Avšak za podmienky, že by sa návštevnosť a z toho plynúce tržby nezmenili. Ako však bolo možné vidieť v plánovaných výkazov, v priebehu rokov počítame s nárastom tržieb a ak by sme následne bod zvratu prepočítali, nastal by oveľa skôr.

3.12 Analýza rizík

V teoretickej časti tejto práce sme si definovali, čo riziko je a aké druhy rizík existujú. Hlavné riziká, ktoré sa môžu vyskytnúť počas fungovania posilňovne sú:

3.12.1 Riziko politické

Toto riziko tvoria rôzne udalosti v politickom prostredí krajiny, ktoré následne môžu ovplyvniť výkonnosť ekonomiky alebo tržného prostredia. Hlavné riziko by som videl v zmene vlády, ktorá by mohla zaviesť pre podnikateľov nevýhodnejšie podmienky napríklad určitými zmenami v legislatíve. Na analýzu politického rizika existujú rôzne metódy ako metóda Delphi alebo kvantitatívne metódy využívajúce dáta a štatistiku. My sa budeme hlavne snažiť sledovať politickú situáciu v krajine, aby sme na prípadné zmeny boli schopný v čas zareagovať.

3.12.2 Riziko ekonomické

Ekonomické riziko zahŕňa viacero makroekonomických a mikroekonomických rizík. Nás by sa týkalo hlavne riziko tržné, ktoré zahŕňa predovšetkým riziko vstupu nových konkurentov na trh, riziko hospodárskej recesie, riziko poklesu počtu zákazníkov alebo riziko prudkého nárastu cien u dodávateľov. Na zníženie tohoto rizika nám poslúžia nástroje spomenuté v marketingovom mixe, časť propagácia.

Ďalej by som do ekonomického rizika zaradil riziko zvýšenia dane z príjmu právnických osôb alebo sadzby zdravotného a sociálneho poistenia.

3.12.3 Riziko právne

Sem by som zaradil hrozbu zvýšenia bezpečnostných požiadaviek na prevádzkovanie fitness centier, nové normy súvisiace s výživovými doplnkami alebo hygienické normy. Proti tomuto riziku sme začali bojovať už od samotného začiatku, a to nákupom kvalitných strojov, ktoré spĺňajú bezpečnostné kritéria a takisto aj dodávateľa športovej výživy, ktorá je taktiež laboratórne testovaná. Úplne toto riziko odstrániť nemôžeme, ale na základe spomenutých skutočností sme ho aspoň do určitej miery znížili.

3.13 Harmonogram prác

Pred otvorením fitness centra M-Gym bolo nevyhnutné vykonať určité práce. Najdôležitejšie z nich sú uvedené v nasledujúcom texte. Jednotlivé úlohy s dátumom ich zahájenia a dĺžkou trvania zobrazuje tabuľka číslo a následne aj Ganttov diagram, ktoré je možné nájsť v prílohe číslo 4.

Úloha 1: Hľadanie vhodného priestoru

Úloha 2: Kontakt majiteľa a dohodnutie podmienok prenájmu

Úloha 3: Ohlásenie živností a zápis do obchodného registra

Úloha 4: Výber dodávateľa posilňovacích strojov

Úloha 5: Nákup vybavenia šatní a kúpeľní

Úloha 6: Úprava priestorov a montáž šatní a kúpeľní

Úloha 7: Dodávka a montáž posilňovacích strojov podľa zmluvy

Úloha 8: Hľadanie zamestnancov a následný podpis zmlúv

Úloha 9: Príprava webovej stránky

Úloha 10: Nákup zvyšného drobného majetku (počítač, tlačiareň, chladnička, polica na kľúče, nábytok)

Úloha 11: Nákup športovej výživy

2.1.2013 Zahájenie činnosti posilňovne M-Gym

Tabuľka 31: Harmonogram prác (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Úloha	Zahájenie činnosti	Doba trvania v dňoch	Ukončenie činnosti
Úloha 1	10.9.2012	10	20.9.2012
Úloha 2	21.9.2012	2	23.9.2012
Úloha 3	25.9.2012	20	15.10.2012
Úloha 4	2.10.2012	5	7.10.2012
Úloha 5	13.10.2012	3	16.10.2012
Úloha 6	16.10.2012	4	20.10.2012
Úloha 7	25.10.2012	2	27.10.2012
Úloha 8	1.11.2012	20	20.11.2012
Úloha 9	5.11.2012	10	15.11.2012
Úloha 10	2.12.2012	3	5.12.2012
Úloha 11	10.12.2012	2	12.12.2012

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo vypracovať komplexný podnikateľský zámer fitness centra M-Gym, s.r.o., ktorý by posilňovni zabezpečil dlhodobé prežitie na trhu. Tento podnikateľský plán by mal poslúžiť podnikateľovi ako návod pri založení reálneho podniku.

Diplomová práca sa skladá z dvoch hlavných častí. V prvej časti práce som sa zamerlal na teoretické východiská. Začal som definovaním podnikateľského zámeru a jeho obsahom. Nasledovala charakteristika spoločnosti s ručením obmedzeným a postup jej zakladania. Ďalej sa teória zamerlala na marketingovú stratégiu, ktorá zahŕňala marketingový mix, tržnú segmentáciu, marketingový výskum a iné. V analýzach obecného okolia boli definované analýzy typu SLEPT, SWOT a Porterov model. Teoretickú časť práce uzatvára analýza rizík, rentability a bodu zvratu.

Najhlavnejšou časťou práce bolo vlastné riešenie problému. Po predstavení firmy, jej základnej charakteristike a popise trhov som sa venoval marketingovým analýzám. V časti marketingový mix boli popísané jeho hlavné zložky, boli definovaní cieľoví zákazníci, určené ceny a previedol som marketingový výskum, ktorý bol následne vyhodnotený a výsledky interpretované.

V analytickej časti práce som sa zamerlal na analýzu obecného okolia. Po analýze SLEPT boli definované silné a slabé stránky podniku a následne príležitosti a hrozby. Táto časť práce bola uzavretá Porterovým modelom konkurenčných síl. Tu som sa hlbšie pozrel na odberateľov, zvolil som dodávateľa posilňovacích strojov a doplnkov výživy, definoval možné substituenty a zamerlal sa na hlavných konkurentov v okolí.

Veľmi dôležitú časť práce tvorili finančné plány. Tie zahŕňali plánované finančné výkazy vypracované v troch variantoch na päť rokov dopredu. V realistickom, optimistickom a pesimistickom. Realistický scenár je najpravdepodobnejší a bol rozobraný dopodrobna. Okrem základných finančných výkazov obsahoval aj detailný rozpis plánovaných výnosov i nákladov a výkaz o peňažných tokov v prvom

roku bol rozdelený na dvanásť mesiacov. Práca bola uzavretá analýzou rentability kde sme vypočítali rentabilitu celkových aktív a vlastného kapitálu a analýzu bodu zvratu, ktorý nám povedal, za akú dobu dôjde k splateniu počiatočných investícií.

Firma dosahovala kladné hospodárske výsledky počas celého plánovaného obdobia u optimistickom i realistickom scenári. Čo sa týka pesimistického scenáru, od roku 2015 začala firma vytvárať stratu a aj peňažný tok bol záporný. Ako možné riešenie v tomto menej pravdepodobnom variante by som navrhol v prvých rokoch zadržiavať kladný výsledok hospodárenia v nerozdelenom zisku a následne ho v budúcnosti použiť spolu s rezervným fondom na krytie strát.

Ďalším z návrhov by bolo znížiť rast mzdových nákladov. Tempo rastu 8% je celkom vysoké a okrem zohľadnenej inflácie zahŕňa aj motivačnú zložku. Myslím, že v nasledujúcich rokoch nie je nevyhnutné, aby mzdy rástli až takýmto tempom. Tým by som predišiel znižovaniu hospodárskeho výsledku a peňažných tokov vo firme.

Na základe dosiahnutých výsledkov si dovoľím prehlásiť, že podnikateľský zámer je dobrý z obchodného aj z finančného hľadiska a preto by mal byť realizovaný.

POUŽITÉ ZDROJE

Monografie:

- 1) BLACKWELL, E. *How to prepare a business plan*. 5th edition. London: Kogan Page. 2008. ISBN 978-0-7494-4981-0
- 2) BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1
- 3) FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2
- 4) GRUWALD, R. HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica. 2007. 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5
- 5) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Brno: CERM. 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5
- 6) KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Brno: CERM. 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3
- 7) KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007a. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- 8) KOTLER, P. KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007b. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- 9) NĚMEČEK P., ZICH R. *Podnikový management*. Brno: CERM. 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7

- 10) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-8560-512-0
- 11) RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. Brno: CERM. 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0
- 12) SRPOVÁ, J. REHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing. 2010. 412 s. ISBN 978-80-247-3339-5
- 13) STEHLÍK, E. et al. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2003. 220 s. ISBN 80-245-0587-8
- 14) ŠKAPA, S. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Brno : Cerm, 2006. 119 s. ISBN 80-214-3132-6
- 15) VYSEKALOVÁ, J. *Marketing*. Praha: Fortuna. 2006. 247 s. ISBN 80-7168-979-3

Internetové zdroje:

- 16) PROKOP, M. *Strategie pro firemní web - analýza uživatelů*. [online] 2001 [cit. 2012-01-24]. Dostupné na WWW: <<http://interval.cz/clanky/strategie-pro-firemni-web-analyza-uzivatelu/>>
- 17) *10 kroků k úspěšnému založení firmy s.r.o.*. e-SRO.cz. [online] 2008 [cit. 2012-01-28] Dostupné na WWW: <<http://www.e-sro.cz/postup-zalozeni-firmy.htm>>
- 18) *Štruktúra a obsah podnikateľského plánu*. Nadsme.sk. [online] 2010 [cit. 2012-01-25] Dostupné na WWW: <<http://www.nadsme.sk/content/struktura-a-obsah-podnikatelskeho-planu>>

- 19) *SWOT analysis*. Greenfile Developments. [online] 2010 [cit. 2012-01-25]
Dostupné na WWW: <<http://www.greenfile.net/resources/Periscope/swot.htm>>
- 20) *Porter's Five Forces Model*. Notes Desk. [online] 2009 [cit. 2012-02-04]
Dostupné na WWW: <<http://notesdesk.com/notes/strategy/porters-five-forces-model-porters-model>>
- 21) *Accounting Cost-Volume-Profit Analysis*. Simple studies.[online] 2010 [cit. 2012-02-15] Dostupné na WWW: <<http://simplestudies.com/accounting-cost-volume-profit-analysis.html/page/8>>
- 22) www.business.center.cz
- 23) www.kurzy.cz
- 24) www.bsbfit.cz/fitcentrum-kounicova
- 25) www.bluegym.cz
- 26) www.posilka-brno.cz
- 27) www.muaythaibrno.cz
- 28) www.contours.cz
- 29) www.czso.cz
- 30) www.brno.cz
- 31) www.kam.vutbr.cz
- 32) www.kisshady.cz

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Ceny jednorazového vstupného (Zdroj: Vlastné spracovanie)	49
Tabuľka 2: Ceny permanentiek (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	49
Tabuľka 3: Služby fitness trénera (Zdroj: Vlastné spracovanie)	50
Tabuľka 4: Ceny produktov (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	50
Tabuľka 5: Marketingová kalkulácia (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	53
Tabuľka 6: Súvaha v Kč: aktíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)	66
Tabuľka 7: Investície do DHM (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	67
Tabuľka 8: Súvaha v Kč: pasíva (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	67
Tabuľka 9: Výsledovka v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	68
Tabuľka 10: Tempo rastu tržieb (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	69
Tabuľka 11: Tržby za vstupy v roku 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	69
Tabuľka 12: Tržby za fitness trénera v roku 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie) ..	70
Tabuľka 13: Tržby za predaj športovej výživy za rok 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)	70
Tabuľka 14: Celkové tržby za rok 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	70
Tabuľka 15: Výkonová spotreba za rok 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	71
Tabuľka 16: Náklady v roku 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)	71
Tabuľka 17: Zriaďovacie výdaje (Zdroj: Vlastné spracovanie)	72
Tabuľka 18: Osobné náklady v roku 2013 v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	73
Tabuľka 19: Výkaz o cash flow v Kč (Zdroj: Vlastné spracovanie)	73
Tabuľka 20: Súvaha optimistická v Kč: aktíva (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	74
Tabuľka 21: Súvaha optimistická v Kč: pasíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)	75
Tabuľka 22: Tempo rastu tržieb: optimistické (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	76
Tabuľka 23: Výsledovka v Kč: optimistická (Zdroj: Vlastné spracovanie)	76
Tabuľka 24: Výkaz o cash flow v Kč: optimistický (Zdroj: Vlastné spracovanie)	76
Tabuľka 25: Súvaha pesimistická v Kč: aktíva (Zdroj: Vlastné spracovanie)	77
Tabuľka 26: Súvaha pesimistická v Kč: pasíva (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	78
Tabuľka 27: Tempo rasti tržieb: pesimistické (Zdroj: Vlastné spracovanie)	78
Tabuľka 28: Výsledovka v Kč: pesimistická (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	79
Tabuľka 29: Výkaz o cash flow v Kč: pesimistický (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	79

Tabuľka 30: Ukazovatele rentability (Zdroj: Vlastné spracovanie)	81
Tabuľka 31: Harmonogram prác (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	84

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: SWOT analýza (SWOT analysis, 2010, [online])	34
Obrázok 2: Porterov model (Porter, 2009, [online]).....	35
Obrázok 3: Metódy riešenia rizika (Rais, 2007, s. 86)	37
Obrázok 4: Znázornenie bodu zvratu (Accounting cost, 2010, [online])	40
Obrázok 5: Umiestnenie M-Gym (Zdroj: mapy.cz)	52
Obrázok 6: Organizačná štruktúra (Zdroj: Vlastné spracovanie)	63

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Ukazovatele rentability (Zdroj: Vlastné spracovanie).....	81
Graf 2: Aké je vaše pohlavie?.....	97
Graf 3: Čo je pre Vás najdôležitejší faktor pri výbere posilňovne?.....	97
Graf 4: Vyberte cenu, ktorú ste ochotný maximálne zaplatiť za jednorazový vstup do posilňovne?	97
Graf 5: Kupujete si v posilňovni športovú výživu?	98
Graf 6: Využívate v posilňovniach služby fitness trénera?	98
Graf 7: Kupujete si viac jednorazové vstupy alebo permanentky?	98
Graf 8: Stretli ste sa niekedy s tým, že ste museli v posilňovni čakať na uvoľnenie skrinky?.....	99
Graf 9: V ktorom čase navštevujete zvyčajne posilňovňu?	99

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1 - dotazník

Príloha 2 – výsledky výskumu

Príloha 3 – mesačný výkaz cash flow

Príloha 4 – Ganttov diagram

Príloha 5 – zoznam posilňovacích strojov

Príloha 6 – zoznam hmotných investícií

Príloha 7 – cenové kalkulácie

Príloha 8 – mzdové náklady

PRÍLOHA 1 - DOTAZNÍK

Tento dotazník je určený pre študentov vysokých škôl v Brne. Získané údaje môžu pomôcť pri zavádzaní cien a služieb v novom fitness centre M-Gym, s.r.o.. Dotazník prebieha anonymne.

1. Aké je vaše pohlavie?

☐ *Muž*

☐ *Žena*

2. Čo je pre Vás najdôležitejší faktor pri výbere posilňovne?

☐ *Cena*

☐ *Výbava posilňovne*

☐ *Príjemné prostredie*

☐ *Vzdialenosť*

3. Vyberte cenu, ktorú ste ochotný maximálne zaplatiť za jednorazový vstup do posilňovne?

☐ *50 Kč*

☐ *60 Kč*

☐ *70 Kč*

☐ *80 Kč*

4. Kupujete si v posilňovni športovú výživu?

☐ *Áno*

☐ *Nie*

☐ *Príležitostne*

5. Využívate v posilňovniach služby fitness trénera?

☐ *Áno*

☐ *Nie*

☐ *Príležitostne*

6. Uprednostňujete jednorazové vstupy alebo permanentky?

- ☐ *Jednorazové vstupy*
- ☐ *Permanentky*

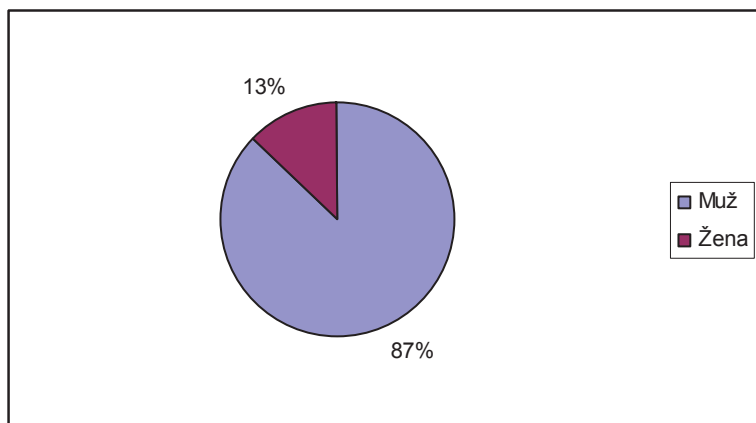
7. Stretli ste sa niekedy s tým, že ste museli v posilňovni čakať na uvoľnenie skrinky?

- ☐ *Áno, veľa krát*
- ☐ *Zopár krát som to zažil*
- ☐ *Nie, nestretol*

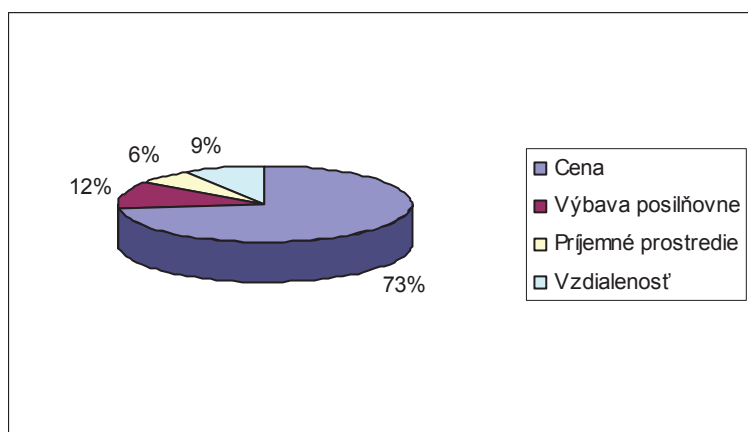
8. V ktorom čase navštevujete zvyčajne posilňovňu?

- ☐ *Doobeda*
- ☐ *V čase obeda (od 11h do 13h)*
- ☐ *Poobede až večer*

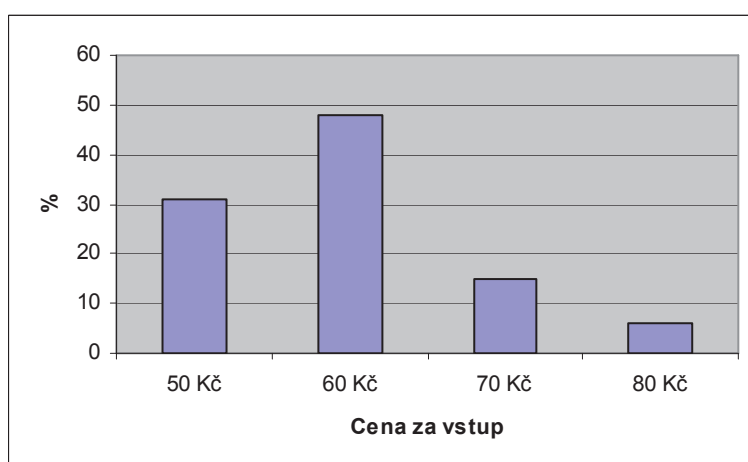
PRÍLOHA 2 – VÝSLEDKY VÝSKUMU



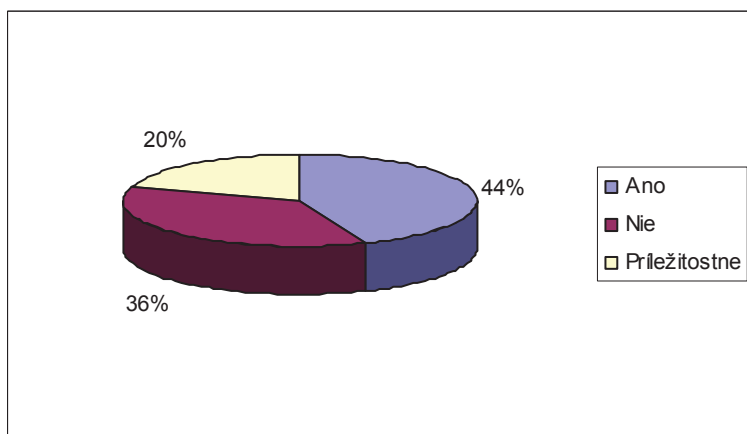
Graf 2: Aké je vaše pohlavie?



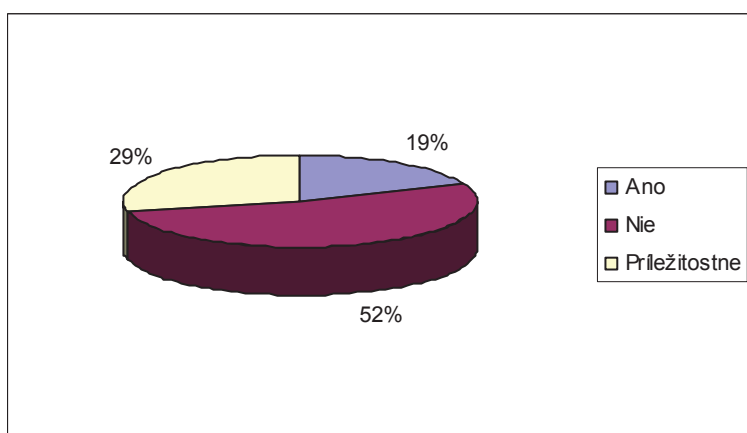
Graf 3: Čo je pre Vás najdôležitejší faktor pri výbere posilňovne?



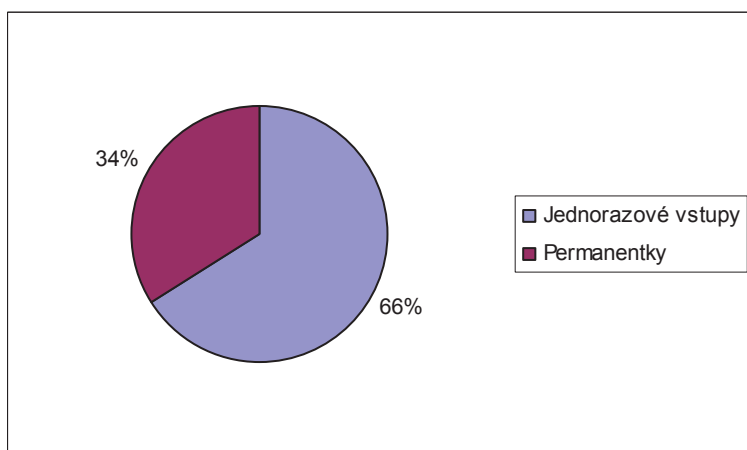
Graf 4: Vyberte cenu, ktorú ste ochotný maximálne zaplatiť za jednorazový vstup do posilňovne?



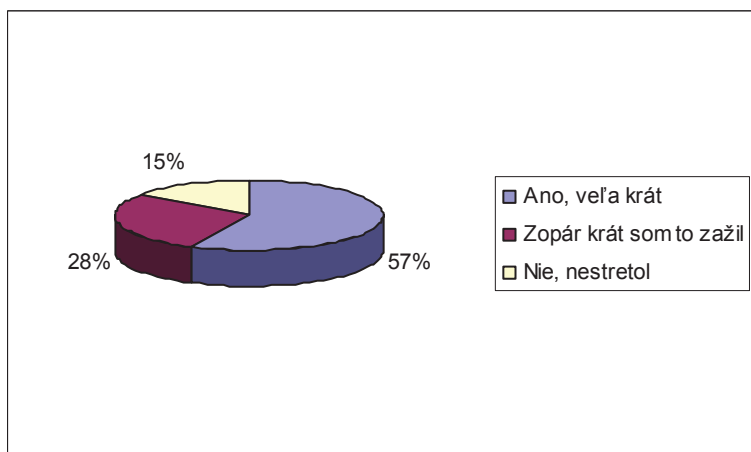
Graf 5: Kupujete si v posilňovni športovú výživu?



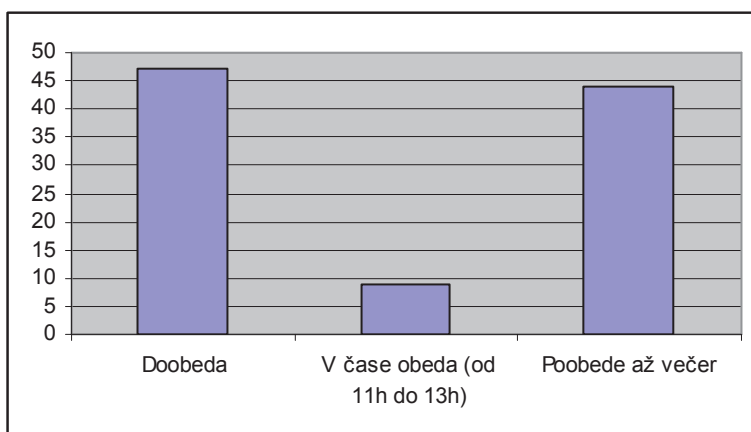
Graf 6: Využívate v posilňovniach služby fitness trénera?



Graf 7: Kupujete si viac jednorazové vstupy alebo permanentky?



Graf 8: Stretli ste sa niekedy s tým, že ste museli v posilňovni čakať na uvoľnenie skrinky?

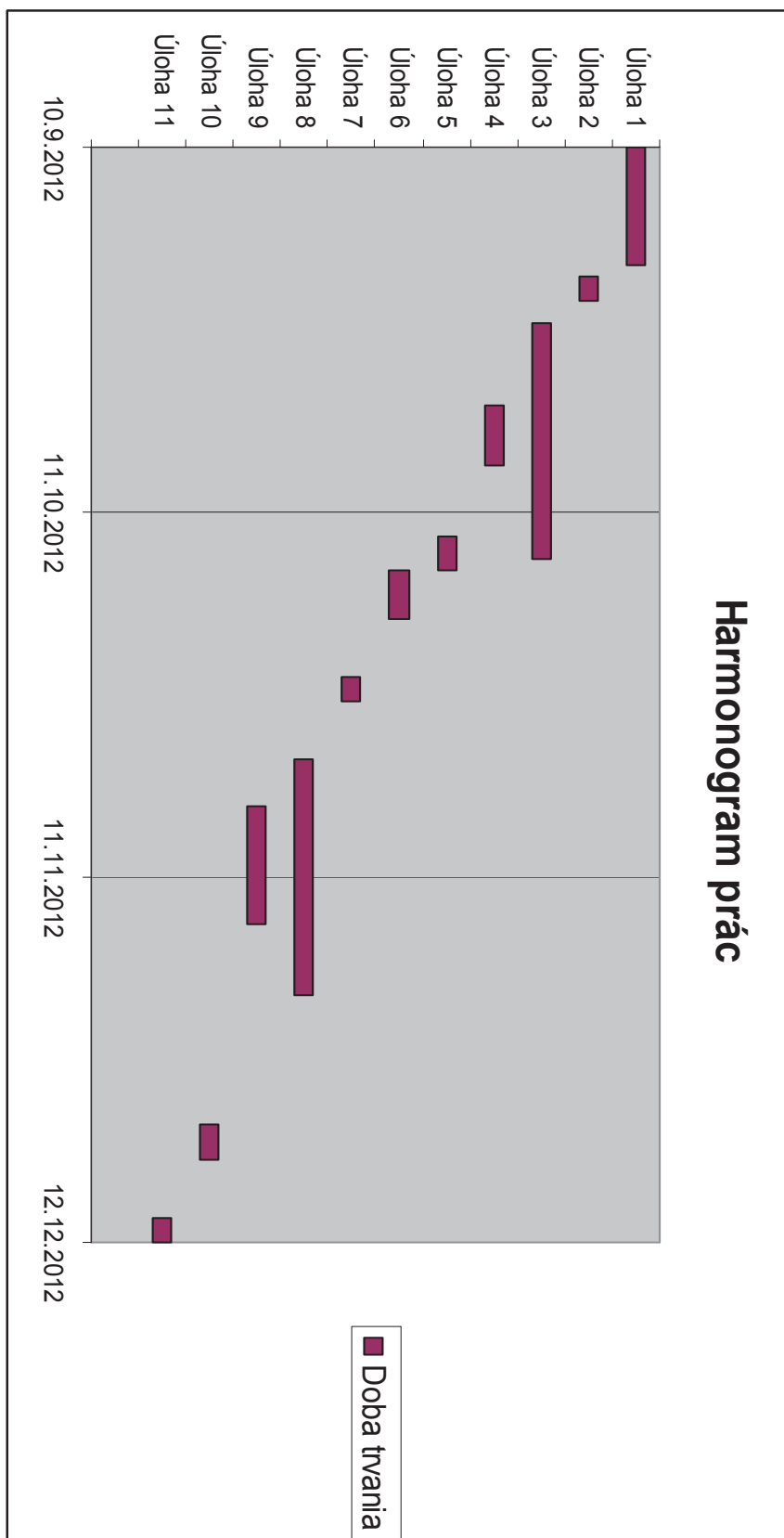


Graf 9: V ktorom čase navštevujete zvyčajne posilňovňu?

PRÍLOHA 3 – MESAČNÝ VÝKAZ CASH FLOW

Položka	Január	Február	Marec	Apríl	Máj	Jún	Júl	August	September	Október	November	December
Príjmy za vstupné	139 250	141 000	151 400	152 900	143 000	153 400	142 900	142 300	144 700	144 000	150 750	152 800
Príjmy za predaj doplnkových služieb	27 210	28 500	28 270	27 940	28 700	29 150	30 500	29 990	30 670	31 320	29 510	29 840
Material a zásoby	10 000	11 000	11 500	11 800	12 000	11 900	12 500	12 900	13 100	12 500	12 000	12 800
Kancelárske potreby	900	1 100	1 000	950	1 050	900	1 150	950	950	1 000	1 000	1 050
Voda a elektrina	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333	8 333
Webová stránka	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Internet a telefón	1 600	1 650	1 630	1 630	1 700	1 580	1 690	1 610	1 750	1 695	1 700	1 765
Opravy a údržba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezervy na opravy DHM	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Reklama	35 042	1 310	1 309	1 309	1 309	1 309	1 309	1 309	1 309	1 309	1 309	1 309
Poistenie majetku	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917	917
Ostatné služby	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045	1 045
Nájomné	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667	41 667
Osobné náklady	92 030	92 030	92 030	92 030	92 030	92 030	92 030	92 030	92 030	92 030	92 030	92 030
Zmena nákladov budúcich období	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmena výdajov budúcich období	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmena pohľadávok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmena krátkodobých záväzkov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daň z príjmu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15731
Cash flow prevádzkový	-28 824	6 698	16 489	17 409	7 899	19 119	9 009	7 779	10 519	11 074	16 509	2 243
Zmena dlhodobých bankových úverov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmena dlhopisov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zmena vlastného kapitálu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výplata dividend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow finančný	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cash flow celkový	-28 824	6 698	16 489	17 409	7 899	19 119	9 009	7 779	10 519	11 074	16 509	2 243

PRÍLOHA 4 – GANTTOV DIAGRAM



PRÍLOHA 5 – ZOZNAM POSILŇOVACÍCH STROJOV

Názov stroja	Počet kusov	Cena kus	Celkom v Kč
Lavička na tlaky v ľahu hore široká	1	9 900	9 900
Rovná lavička na tlaky široká	1	8 600	8 600
Rovná lavička na tlaky široká s opierkou	1	8 600	8 600
Polica s činkami	1	62 900	62 900
Lavička rovná	1	3 900	3 900
Lavička šikmá sklopná	2	7 900	15 800
Multipress s lavičkou a závažiami	1	31 900	31 900
Stojan na drepy rozoberateľný	2	10 900	21 800
Legpress a závažia	1	31 900	31 900
Prednožovanie	1	35 800	35 800
Zanožovanie	1	35 600	35 600
Brucho, bradlá, hrazda	1	12 900	12 900
Lýtka v stoj	1	37 900	37 900
Kladkový posilňovač prsných svalov	1	37 500	37 500
Brucho - sklopky	1	37 900	37 900
Šikmá lavica	1	7 900	7 900
Scottova lavica	1	10 900	10 900
Kovové rebriny a závesná hrazda	1	6 500	6 500
Veža s protismernou kladkou	1	115 900	115 900
Olympijská tyčka	5	6 000	30 000
Závažie - kotúč 20kg	28	1 300	36 400
Závažie - kotúč 15kg	18	975	17 550
Závažie - kotúč 10kg	18	650	11 700
Závažie - kotúč 5kg	16	325	5 200
Závažie - kotúč 2,5kg	16	165	2 640
Závažie - kotúč 1,25kg	14	85	1 190
Hyperextenzia	1	8 900	8 900
Spolu bez DPH			647 680
Spolu s DPH			777 216

PRÍLOHA 6 - ZOZNAM HMOTNÝCH INVESTÍCIÍ

Hmotné investície	v Kč
Posilňovňa	824 218
Stroje a činky	777 216
Botníky	2 540
Lavičky - vstup	8 585
Stoličky	3 048
Skrinka na kľúče	2 829
Počítač	15 000
Chladnička	10 000
Tlačiareň	5 000
Šatne	125 782
Skrinky	87 173
Lavičky	17 171
WC	6 096
Pisoár	1 016
Sprchové kúty	12 802
Umyvadlá	1 524
Celkovo	950 000

PRÍLOHA 7 – CENOVÉ KALKULÁCIE

Permanentky			
	Dospelí	Cena vstupu	Počet vstupov
Mesačná	950 Kč	60 Kč	16
Štvrťročná	2 500 Kč	60 Kč	41
Polročná	4 000 Kč	60 Kč	66
Ročná	6 500 Kč	60 Kč	108
20 vstupov	1 200 Kč	60 Kč	20

Pre stanovenie cien permanentiek pre dospelých som vychádzal z ceny jednorazového vstupného v čase od 7:00 do 11:00, kedy je najnižšie. Mesačná permanentka má hodnotu 16 vstupov. To znamená v priemere 4 vstupy za týždeň v čase od 7:00 do 11:00. Pre zákazníka sa oplatí jej kúpa, ak navštívi fitness centrum viac ako 16 krát za mesiac, prípadne aj v iných časových pásmach.

Permanentky			
	Študenti	Cena vstupu	Počet vstupov
Mesačná	800 Kč	50 Kč	16
Štvrťročná	2 000 Kč	50 Kč	40
Polročná	3 000 Kč	50 Kč	60
Ročná	5 000 Kč	50 Kč	100
20 vstupov	1 000 Kč	50 Kč	20

Pri stanovení cien permanentiek pre študentov som opäť vychádzal z ceny jednorazového vstupného v čase od 7:00 do 11:00. Rovnako ako v predchádzajúcom prípade, mesačná permanentka má hodnotu 16 vstupov. Nasledujúce permanentky majú hodnoty nižšie ako u dospelých. Je to z dôvodu zvýhodnenia našej cieľovej skupiny, ktorou sú študenti.

PRÍLOHA 8 – MZDOVÉ NÁKLADY

Platy zamestnancov mesiac/rok	2012	2013	2014	2015	2016
Manažér	15 000	16 200	17 496	18 896	20 407
Soc. poistenie – zamestnávateľ	3 750	4 050	4 374	4 724	5 102
Zdrav. poistenie - zamestnávateľ	1 350	1 458	1 575	1 701	1 837
Celkovo za mesiac	20 100	21 708	23 445	25 320	27 346
Celkovo za rok	241 200	260 496	281 336	303 843	328 150
Fitness tréner	18 000	19 440	20 995	22 675	24 489
Soc. poistenie – zamestnávateľ	4 500	4 860	5 249	5 669	6 122
Zdrav. poistenie - zamestnávateľ	1 620	1 750	1 890	2 041	2 204
Celkovo za mesiac	24 120	26 050	28 134	30 384	32 815
Celkovo za rok	289 440	312 595	337 603	364 611	393 780
Externý účtovník	5 500	5 940	6 415	6 928	7 483
Soc. poistenie – zamestnávateľ	1 375	1 485	1 604	1 732	1 871
Zdrav. poistenie - zamestnávateľ	495	535	577	624	673
Celkovo za mesiac	7 370	7 960	8 596	9 284	10 027
Celkovo za rok	88 440	95 515	103 156	111 409	120 322
Recepčný 4x	32 400	34 992	37 791	40 815	44 080
bez poistenia					
Celkovo za rok	388 800	419 904	453 496	489 776	528 958
Upratovačka	6 000	6 480	6 998	7 558	8 163
Soc. poistenie – zamestnávateľ	1 500	1 620	1 750	1 890	2 041
Zdrav. poistenie - zamestnávateľ	540	583	630	680	735
Celkovo za mesiac	8 040	8 683	9 378	10 128	10 938
Celkovo za rok	96 480	104 198	112 534	121 537	131 260
Celkové osobné náklady mesiac	92 030	99 392	107 344	115 931	125 206
Celkové osobné náklady rok	1 104 360	1 192 709	1 288 126	1 391 176	1 502 470